



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

HANKINNAN JA TUOTEKEHITYKSEN YHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN

Case: Yritys X

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketoiminnan logistiikan koulutusoh-
jelma
Opinnäytetyö
Kevät 2012
Taina Elonen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketoiminnan logistiikan koulutusohjelma

ELONEN, TAINA:

Hankinnan ja tuotekehityksen yhteistyön
kehittäminen
Case: Yritys X

Logistiikan opinnäytetyö, 90 sivua, 4 liitesivua

Kevät 2012

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee Yritys X:n hankinnan ja tuotekehityksen välistä yhteistyön kehittämistä ja sisäistä viestintää, hankinnan näkökulmasta. Tarkoituksena on löytää teorian ja nykytilakuvauksen perusteella mahdollisimman toteutuskelpoisia kehitysehdotuksia Yritys X:n hankinnan ja tuotekehityksen yhteistyön kehittämiseksi. Aihe oli Yritys X:ssä ajankohtainen, koska siellä on viimeisen parin vuoden aikana tehty merkittäviä muutoksia hankinnan toimintoihin liittyen.

Työn teoreettisessa osuudessa keskitytään hankinnan strategisella ja taktisella tasolla tehtäviin toimintoihin sekä tuotekehityksessä tehtäviin toimintoihin. Edellä mainittujen asioiden lisäksi teoriassa käsitellään myös sisäisen viestinnän ja yhteistyön kehittämisen eri osa-alueita. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisen toimintatutkimuksen menetelmillä, joista apuna käytettiin osallistuvaa havainnointia ja haastatteluita. Haastattelut ja havainnointi kohdistettiin Yritys X:n tuotekehityksessä ja hankinnassa toimiviin henkilöihin. Tutkimusongelmat keskittyvät pääasiassa hankinnan ja tuotekehityksen toimintaan, yhteistyöhön ja viestintään, sekä niiden myötä ilmeneviin haasteisiin. Tutkimus toteutettiin toukokuun 2011 ja maaliskuun 2012 välisenä aikana.

Tämän työ osoittaa, että hankinnan ja tuotekehityksen välinen yhteistyö on haasteellista toteuttaa, mikäli hankinnassa ja tuotekehityksessä ei ole yhtenäisiä tavoitteita ja selkeitä toimintaohjeita joka tasolla. Yritys X:ssä yhteistyön kehittämiseksi on valittu kategoriajohtaminen. Valinta onkin osoittautunut hyväksi ja toimivaksi hankinnan strategisella tasolla, mutta taktisen tason hankinnan ja tuotekehityksen välisessä yhteistyössä on edelleen jonkin verran haasteita. Osa haasteista johtuu muutosten tuoreudesta ja niiden myötä tulleesta epävarmuudesta. Oleellisesti haasteisiin kuitenkin vaikuttaa se, ettei taktisessa hankinnassa ole huomattu erityisesti käytännön asioiden muuttuneen kategoriajohtamisen myötä. Muutoksen viestintää kannattaa viedä edelleen eteenpäin taktiselle tasolle ja yhteistyön kehittämiseen kannattaa panostaa, myös hankinnan strategisella tasolla muun muassa palaverikäytäntöjä kehittämällä. Tilanne paranee, kun kattava muutos on saatu johdettua hankinnan taktiselle tasolle ja läpi organisaation, koska sillä tavoin voidaan vastata myös esiin tulleisiin epäselvyyksiin.

Asiasanat: Hankinta, kategoriajohtaminen, tuotekehitys, sisäinen viestintä, yhteistyön kehittäminen

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Logistics

ELONEN, TAINA:

Development of purchasing and R&D
cooperation
Case: Company X

Bachelor's Thesis in Business Logistics, 90 pages, 4 pages of appendices

Spring 2012

ABSTRACT

The study deals with the development of cooperation between the purchasing and R&D department's internal communication, from the purchasing perspective. The purpose of the study is to find the most realizable development proposal for the development of the case company's purchasing and R&D cooperation, based on theory and the present situation. This topic is important at Company X because two significant changes have taken place in the purchasing department in the past two years.

The theory part of the study focuses on describing functions of strategic and tactical purchasing as well as the basic operations of R&D. In addition, the theoretical part covers important factors related to development of internal communication and cooperation. This case study part was carried out using methods of qualitative action research including data collection by participant observation and interviews. As a focus point of the study, company personnel working in the areas of R&D and purchasing were invited to participate in the study. The research problems focus on Company X's challenges in purchasing and R&D operations and communication. The study was carried out between May 2011 and March 2012.

The study results show that successful cooperation between purchasing and R&D requires consistent targets and clear terms of reference covering all stages of operation. In Company X, category management was chosen as a target for developing cooperation between purchasing and R&D. The development of the company's category management at strategic level has proven to be a good decision. However, strategies for the development of the cooperation between tactical level of purchasing and R&D are still needed. Part of the challenge is that changes are new and this creates uncertainty about the situation. Company X tactical purchasing has not been noticed any changes for everyday job depending of category management, so that was essential challenge for this study. Company's change in purchasing is good to get forwards in tactical level and it is good to invest cooperation development in purchasing strategic level and R&D outline proses. The situation will become better as soon as this strategic change has been implemented throughout the whole organization.

Key words: purchasing, category management, product development, internal communication, cooperation development

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön aihe, tutkimusongelma, tavoitteet	4
1.2	Rajaukset	5
1.3	Tutkimusmenetelmät	6
1.4	Opinnäytetyön rakenne	7
2	HANKINNAN TOIMINNOT	10
2.1	Hankintastrategia	12
2.2	Potentiaalistien toimittajien etsintä, valinta ja seuraaminen	14
2.3	Kilpailuttaminen	16
2.4	Sopimukset	18
2.5	Hankinnan työkalut	20
3	TUOTEKEHITYKSEN TOIMINNOT	27
3.1	Tuotekonseptointi	28
3.2	Tuotteen määrittely	30
3.3	Tuotesuunnittelu	31
3.4	Sarjatuotanto ja elinkaariajattelu	32
4	SISÄINEN VIESTINTÄ YHTEISTYÖN KEHITTÄMISESSÄ	34
4.1	Muutosviestintä ja sen vaikutuksen yhteistyöhön	35
4.1.1	Muutosvastarinta	36
4.1.2	Muutosmallit	38
4.2	Osaamisen merkitys yhteistyön kehittämisessä	41
4.3	Ihmisten välinen vuorovaikutus ja ristiriidat	44
4.4	Viestinnän välineet ja työyhteisön kehittäminen	45
5	CASE: YRITYS X	47
5.1	Tutkimuksen aikataulu toteutus	48
5.2	Hankinnan toiminnot	49
5.3	Viestintä ja yhteistyö hankinnassa	54
5.4	Tuotekehityksen toiminnot	57
5.5	Viestintä ja yhteistyö tuotekehityksessä	63
6	HAASTEET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	66
6.1	Tehtävien ja tavoitteiden tunnistamisen sekä kategoriaojohtamisen haasteet	66

6.2	Kilpailuttamisen haasteet	68
6.3	Työkuorman aiheuttamat haasteet	69
6.4	Hankintastrategian haasteet	69
6.5	Johtopäätökset	70
7	KEHITYSEHDOTUKSET	74
8	YHTEENVETO	82
	LÄHTEET	86
	LIITTEET	3

1 JOHDANTO

Logistiikka määritellään materiaali-, raha- ja informaatiovirtojen käsittelyksi ja tästä syystä hankinta on keskeinen osa logistiikkaa (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2010, 69). Hankintatoiminnaksi käsitetään yleisesti tilausten käsittely ja tavaroiden hankinta mahdollisimman alhaiseen yksikköhintaan, mutta hankintatoiminnan uudeksi määritelmäksi Hanna Pajunen-Muhonen ja Kari Iloranta ovat kirjassaan hankintojen johtaminen kertoneet sen seuraavalla tavalla.

”Hankinta on organisaation ulkoisten resurssien hallintaa. Organisaation toiminta, ylläpito, johtaminen ja kehittäminen vaativat erilaisia tuotteita ja palveluita sekä erilaista osaamista ja tietämystä organisaation ulkopuolelta. Hankinta pyrkii hyödyntämään toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet niin, että lopullisen asiakkaan tarpeet tulevat tyydytetyiksi halutulla, yrityksen kokonaisuutena maksimoivalla tavalla.” (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 67.)

Hankintatoiminnan ja tuotekehityksen yhteistyön kehittäminen on tärkeä aihe tutkittavaksi, koska liiketoimintaympäristö on muuttunut merkittävästi viimeisinä vuosikymmeninä. Muutoksen merkittävimpiä tekijöitä ovat kansainvälisen kaupan vapautuminen ja tietojärjestelmien, sekä tietoliikenteen kehittyminen, joiden myötä maailma on muuttunut avoimemmaksi ja läpinäkyvämmäksi. Avoimuus ja läpinäkyvyys vaikuttavat liiketoiminnassa siten, että kuluttajat vaativat tuotteilta ja palveluilta perusteltua hinnan ja laadun suhdetta, sekä yhä laajempia tuote- ja palveluvariaatioita. Laajat tuote- ja palveluvariaatiot haastavat yritysten tuotannon kustannustehokkuuden ja sen kuinka yrityksen toiminta pysyy taloudellisesti kannattavana, nämä aiheuttavat merkittäviä haasteita yritysten hankintatoimintaan ja tämän myötä myös yritysten tuotekehitykseen. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 43 – 48.)

Hankinnan kehittäminen on myös erittäin ajankohtainen aihe tutkittavaksi, erityisesti teollisuuden alalla, koska Tekesin järjestämään teollisuuden hankinnan kehittämishankkeeseen (2011) liittyen rahoitusta on haettu lähes kaksinkertainen määrä siihen nähden mitä on ollut tarjolla. Kehittämishanke on osa Tekesin järjestämää Tuotantokonseptit ohjelmaa. (ProHankinta-työryhmä 2012; Tekes 2012)

Tuotteiden konseptisuunnitteluvaiheessa määräytyy noin 70 % tuotteen elinkaaren aikaisista kustannuksista ja yksityiskohtaisemmassa suunnitteluvaiheessa määräytyy 10 % tuotteen elinkaarikustannuksista, joten voidaankin todeta, että tuotteiden tuotekehitysvaiheessa määräytyy 80 % tuotteen elinkaarikustannuksista (Apilo, Kulmala, Kärkkäinen, Lampela, Mikkola, Nevalainen, Papinniemi, Ruohomäki, Valjakka 2008, 55). Tämä asia puoltaa sitä, että mahdollisimman aikaisessa tuotekehitysvaiheessa on tärkeää painottaa hankinnan ja tuotekehityksen välistä yhteistyötä.

Hankintatoimen tehtäviin kuuluu keskeisenä osana materiaalien valinta ja erilaisten materiaalien tunteminen. Vaihtoehtoisten materiaalien käyttö saattaa osoittautua paremmaksi vaihtoehdoksi, jolloin hankintatoimen on toimittava tiiviissä yhteistyössä tuotekehityksen kanssa. Tänä päivänä yhteistyötä pidetään organisaation ja organisaatioiden eri yksiköiden kanssa merkittävänä, joten tästä syystä myös monilla teollisuudenaloilla on käytössä erilaisia tiimityöskentelyn muotoja (Hokkanen 2010, 77). Samaisen asian toteaa myös Hanna Pajunen-Muhonen ja Kari Iloranta kirjassaan Hankintojen Johtaminen (2008, 64), että yrityksen sisällä hankinnan pitäisi osallistua poikkiorganisatoriseen tiimityöhön, johon liittyy tuotannon ja myynnin lisäksi myös tuotekehitys. Tällä tavoin yritys saa merkittävää kilpailuetua, koska hankinnan avulla yritys voi hyödyntää paremmin toimittajamarkkinoiden ja liiketoimintaympäristön tarjoamia mahdollisuuksia paremmin kuin kilpailijat. (Iloranta ym. 2008, 64.)

Liiketoiminnassa on hankintatoiminnalla erittäin merkittävä rooli, koska hankittujen tuotteiden ja palveluiden osuus teollisuusyritysten liikevaihdosta on noin 60 - 70 %. Tämän vuoksi on keskeistä ymmärtää, että muutaman prosentin säästö hankinnoissa voi merkittävästi parantaa kannattavuutta. Saman tuloksen saavuttaminen ilman hankintakustannusten pienentymistä, edellyttäisi myynnin huomattavaa lisääntymistä. (Ritvanen, Inkiläinen, von Bell, Santala 2011, 35.)

Inkiläinen (2009, 47) kirjassaan Logistinen päätöksen teko vertaa hankinnan ja myynnin tekemää tulosta siten, että hankinnassa säästetty euro, parantaa voittoa eurolla, kun taas myynnissä säästetty euro parantaa tulosta vain muutamilla senteillä. Joten perustellusti voidaankin sanoa, että hyvin suunnitellulla hankintatoi-

minnalla parannetaan sekä yrityksen katetta että pienennetään niitä kustannuksia, joiden kattamiseksi myyntikatetta tarvitaan (Rauhala 2011, 108).

”Tulos tehdään ja kannattavuus saavutetaan ostamalla tehokkaasti eikä suinkaan pelkästään myymällä mahdollisimman paljon” (Rauhala 2011, 108).

Nicolai Sourcingin toteuttamassa tutkimuksessa (2010), kuitenkin on havaittu, että pk-yrityksissä, joissa liikevaihto on alle 100 miljoonaa euroa, käsitellään hankintatoimea yleisesti tukitoimintona, eikä osana yrityksen keskeisiä strategisia toimenpiteitä. Lisäksi hankintaa pidetään ainoastaan kustannuksena, eikä työkaluna oman kilpailukyvyn saavuttamiseksi. Positiivisena asiana tutkimuksesta ilmenee, että yrityksissä on kuitenkin halua panostaa hankintaan.

Tämän opinnäytetyön case yritys Yritys X on globaali osakeyhtiö, joka toimii teollisuuden toimialan ympäristössä. Yrityksen liikeidea on suunnitella, valmistaa ja myydä tuotteitaan teollisuudenalan ammattilaisten käyttöön. Kyseisellä yrityksellä on kymmenien vuosien kokemus valmistamistaan tuotteissa ja kansainvälisestä toimintaympäristöstä. Kansainvälisen myynnin osuus onkin täysin määräävä tekijä yrityksen toiminnassa, koska liikevaihdosta noin 90 % koostuu kansainvälisestä myynnistä. Vientiä yrityksellä on yli 70 eri maahan. Yritys X:llä on omia tytäryhtiötä 15 eri maassa ja henkilöstöä on kaiken kaikkiaan noin 600, joista runsas sata toimii yrityksen tytäryhtiöissä.

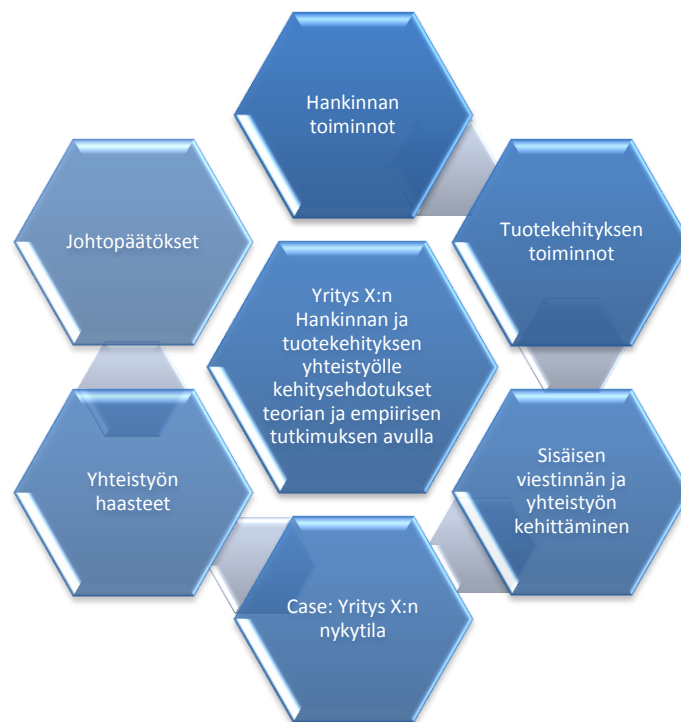
Hankinnan merkitys ja tärkeys yrityksessä on havaittu viimeisten vuosien aikana ja tämän myötä hankintaan on ryhdytty panostamaan enemmän johtoryhmän toimesta. Tästä syystä Yritys X:n hankinnan organisaatiossa on tehty vuoden 2011 ja 2012 aikana merkittäviä muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet myös siellä toimivan henkilöstö toimenkuviin ja tehtäviin. Merkittävin muutos hankinnassa on ollut se, että yrityksen hankintaorganisaatio on jaettu kahteen pääkategoriaan, mukaillen yrityksen tuotekehityksessä tehtyä osaamiskeskusjakoa. Tällä toiminnalla yrityksessä on tavoiteltu parempaa yhteistyötä yrityksen oman tuotekehityksen ja hankinnan välille.

Yrityksen ollessa jo entuudestaan tuttu kysyin opinnäytetyölle aihetta liittyen erityisesti hankintaan. Tutkimusaiheena hankinnan ja tuotekehityksen yhteistyön kehittäminen nousi yrityksen suunnalta ensimmäisenä esiin, juuri tehtyjen muu-

tosten vuoksi. Aihetta ei erityisesti rajattu yrityksen suunnalta, mutta toiveena heiltä oli saada kehitysehdotuksia siitä, miten toimintaa voitaisi kehittää edelleen parempaan suuntaan.

1.1 Opinnäytetyön aihe, tutkimusongelma, tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on löytää kehitysehdotuksia Yritys X:n Hankinnan ja tuotekehityksen välisen yhteistyön kehittämiseksi. Opinnäytetyön pääpaino on hankinnan ja tuotekehityksen toiminnoissa ja prosesseissa sekä yhteistyön kehittämisessä ja sisäisessä viestinnässä. Työn empiria-osuudessa käydään läpi sitä, millaista tuotekehitysyhteistyötä hankinnassa tällä hetkellä tehdään yrityksen oman tuotekehityksen kanssa. Työn tarkoituksena on selvittää miten ja millaisilla välineillä tieto kulkee yrityksen hankinnassa ja tuotekehityksessä. Seuraavassa kuviossa 1 esitetään tutkimuksen pääkohdat ja tavoitteet.



Kuvio 1: Tutkimuksen pääkohdat ja tavoitteet

Edellä mainittujen asioiden lisäksi haastatteluiden avulla etsittiin tietoa, millaisia haasteita tuotekehityksen ja hankinnan välisessä yhteistyössä on ilmennyt viime aikoina. Opinnäytetyön tavoitteena on löytää kehitysehdotuksia, miten hankintaa

voitaisiin kehittää niin, että yhteistyötä saataisi kehitettyä paremmaksi tuotekehitykseen päin. Tätä selvitetään teorian ja empiirisen tutkimuksen avulla. Tässä työssä vastataan seuraavien kysymysten avulla siihen, miten yhteistyötä voisi kehittää niin, että yhteistyötä saataisi parannettua hankinnan ja tuotekehityksen välillä:

- Mitkä ovat yrityksen hankinnan ja tuotekehityksen toiminnot?
- Mitkä ovat hankinnan ja tuotekehityksen henkilöiden tehtävät ja vastuut?
- Miten hankinnan ja tuotekehityksen välillä viestitään ja tehdään yhteistyötä?
- Millaisia haasteita hankinnan ja tuotekehityksen välisessä toiminnassa ilmenee?
- Millaisilla kehitysehdotuksilla haasteet voidaan kääntää yrityksen eduksi?

1.2 Rajaukset

Yritysten hankintatoimi voidaan jakaa suoriin ja epäsuoriin hankintoihin, jossa suorilla hankinnoilla tarkoitetaan yrityksen päätuotteen tuottamiseen tarkoitettuja raaka-aineita ja komponentteja. Epäsuoriksi hankinnoiksi puolestaan luetaan kaikki muut yrityksen tekemät hankinnat, kuten toimistotarvikkeet, varaosat, kunnossapidon tarvikkeet, kemikaalit ja turvavälineet sekä yrityksen tukipalvelut kuten markkinointi-, matkustus-, IT- ja konsultointipalvelut. (Ritvanen 2011, 33.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään käsittelemään vain teollisuudenalan yrityksen suoria hankintoja ja niiden puitteissa tehtävää yhteistyötä yrityksen sisäisen tuotekehityksen kanssa. Epäsuoriin hankintoihin ja niihin liittyviin toimintoihin ei tässä opinnäytetyössä oteta kantaa, eikä oman yrityksen ulkopuolisen tuotekehityksen kanssa tehtävään yhteistyöhön. Hankintaa tarkastellaan erityisesti strategisesta näkökulmasta, johon liitetään toimittajien etsintä, valinta ja seuraaminen, kilpailutukset ja sopimukset, sekä merkittävimmät hankinnan työkalut, jotka ovat apuna hankintojen määrittelyssä.

Sisäisen viestinnän ja yhteistyön kehittämisessä perehdytään erityisesti muutosviestintään ja sen vaikutuksiin yrityksissä, sekä siihen millaisia keinoja muutosviestinnän toteuttamiseksi on. Työntekijöiden osaaminen vaikuttaa myös yrityk-

sen sisäiseen viestintään, tämän vuoksi on hyvä käydä läpi miten osaamista hyväksi käyttäen voidaan parantaa yritysten sisäisen viestinnän mahdollisuuksia. Henkilöiden välinen vuorovaikutus on myös merkittävä tekijä siinä miten yhteistyö onnistuu, joten tämän puitteissa käydään vuorovaikutuksen ja viestinnän välien teoriaa läpi.

Empiirisessä osuudessa sisäisen viestinnän ja yhteistyön kehittämistä pohditaan erityisesti kategoriajohtamisen kannalta, koska se on Yritys X:n pari vuotta sitten valitsema suunta, millä yhteistyön kehittämistä edistetään hankinnan suunnalta tuotekehitykseen. Kategoriajohtamiseen liittyvien muutosten vuoksi, on hyväksi tutkia yhteistyön kehittämistä myös muutoksen hallinnan ja osaamisen hallinnan kannalta ja pohtia, miten niiden avulla yhteistyön edistäminen on mahdollista.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen toteuttamiseksi on valittu kvalitatiivinen tutkimus eli laadullinen tutkimus, jonka lähtökohtana on todellisten tapahtumien kuvaaminen. Tutkimusaineistoa kerätään osallistuvalla havainnoinnilla, teema- ja ryhmähaastatteluilta, keskusteluilla yrityksessä työskentelevien kanssa, sekä dokumenttien ja tekstien analyyseillä. Osallistuvan havainnoinnin, haastatteluiden ja keskusteluiden kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti Yritys X:n hankinnasta ja tuotekehityksestä vastaavista henkilöistä. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 160 – 166.)

Tätä tutkimusta kuvaa parhaiten kvalitatiivinen toimintatutkimus, koska tutkimuksen tarkoituksena on löytää kehityskohteita Yritys X:n hankintatoimen ja tuotekehityksen kehittämiseksi. Kehityskohteiden ja tavan löytämiseksi ei ole olemassa yhtä ainoaa teoriaa, koska jokainen yritys ja sen toimintatavat ja käytännöt ovat erilaisia. Tästä syystä on tärkeää tutkia erilaisia teorioita ja sitä, miten juuri kyseisessä yrityksessä toimitaan, miten asioita koetaan ja hoidetaan tällä hetkellä, sekä mikä on yrityksen tavoitetila tulevaisuudessa. (Kuula 1999, 35.)

Osallistuvan havainnoinnin käyttöön yhtenä tutkimusmenetelmänä on päädytty, koska se mahdollistaa välittömän ja suoran tiedon saamisen yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden toiminnasta, käyttäytymisestä ja vuorovaikutuksessa. Menetelmän avulla kerättiin tietoa siitä miten Yritys X:n hankinnassa ja tuotekehityk-

sessä toimitaan arkielämässä ja minkälaista vuorovaikutusta heidän välillä ilmenee ja millaisia kehityskohteita tämän myötä on ilmennyt. (Hirsjärvi ym. 2009, 212 – 217.)

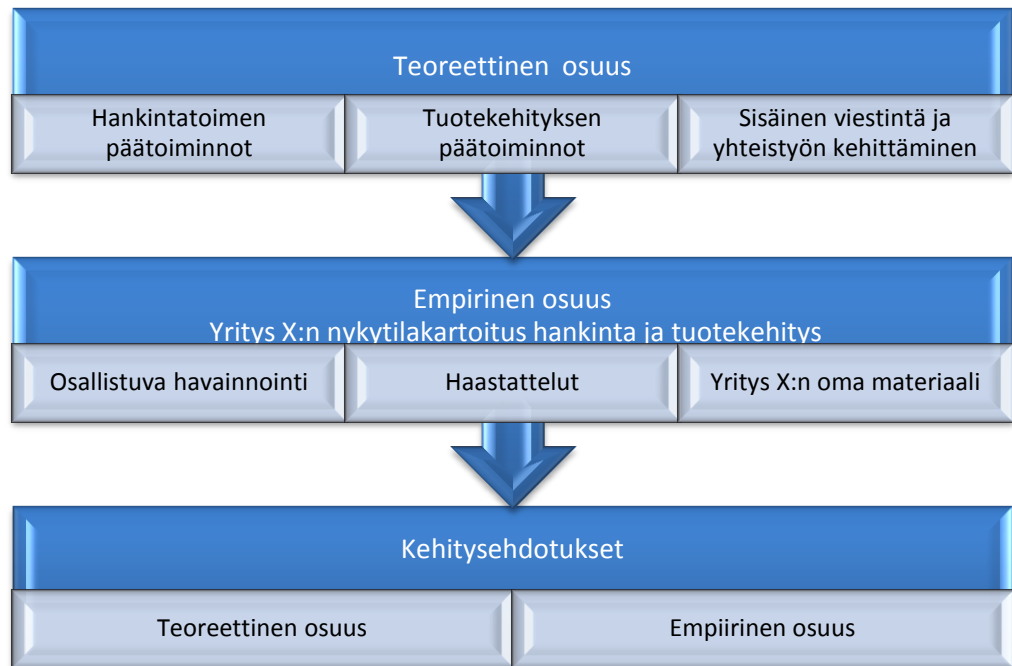
Haastattelut toimintaympäristössä on otettu osaksi tutkimusaineiston keräämistä, koska näin saadaan esiin laajempia näkökulmia ja lisätään tutkimuksen luotettavuutta. Haastatteluiden avulla voidaan myös selventää ja syventää havainnoinnin pohjalta saatuja tietoja ja hankkia laajempi ymmärrys tutkittavasta ympäristöstä ja toiminnasta. Haastattelu on tarkoituksen mukaisempi vaihtoehto kuin kysely, koska haastattelun yhteydessä haastateltavalla on mahdollisuus tulkita kysymyksiä ja tällöin haastattelumenetelmä on joustavampi ja sallii täsmennykset. (Hirsjärvi 2004, 34 – 39.)

Yrityksessä on haastateltu Materiaalitoimintojen johtajaa, Hankintatoimen johtajaa sekä muutamia Ostopäälliköitä keväällä 2012. Heidän lisäksi yrityksessä haastateltiin Tuotekehityspäälliköitä sekä muutamaa suunnittelijaa kevään 2012 aikana. Tuotekehityksen henkilöstö valittiin haastateltaviksi nimenomaan tuotekehityksen E-ryhmässä ja M-ryhmässä olevista henkilöistä satunnaisotoksella, koska näiden ryhmien materiaalityhmittelyn mukaisesti hankintatoimen puolella on jaoteltu Ostopäälliköt ja Kategoriapäälliköt omiin ryhmiinsä. E-ryhmä ja M-ryhmä on jaettu materiaalien ja komponenttien ominaisuuksien, tarpeiden ja valmistusmenetelmien pohjalta.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmia käsitellään teoreettisessa ja empiirisessä osuudessa, joiden avulla pyritään rakentamaan kehitysehdotuksia tutkittavan yrityksen hankintatoimen kehittämiseen niin, että erityisesti hankinnan ja tuotekehityksen yhteistyö paranisi. Työssä on kahdeksan päälukua, jotka ovat johdanto, hankinnan toiminnot, tuotekehityksen toiminnot, sisäinen viestintä yhteistyön kehittämässä, Case: Yritys X:n nykytila, haasteet ja johtopäätökset, kehitysehdotukset ja yhteenveto.

Työn rakenne on kuvattuna seuraavassa kuviossa 2.



Kuvio 2: Opinnäytetyön rakenne

Johdannossa kerrotaan yleisesti hankinnasta ja sen tärkeydestä yrityksen liiketoiminnalle, sekä siitä miksi hankinnan ja tuotekehityksen yhteistyön kehittäminen on tärkeä aihe tutkittavaksi. Luvussa kaksi käsitellään yleisesti kirjallisuuskatsauksen perusteella hankintatoimintaa ja sen merkittävimpiä osa-alueita, koska tutkimuksen kannalta on tärkeää ymmärtää hankintatoiminta kokonaisuutena. Luvussa kolme käsitellään millaisia ovat tuotekehityksen tärkeimmät osa-alueet. Luvussa neljä kerrotaan sisäisen viestinnän ja yhteistyön kehittämisen tärkeydestä ja siitä, mitkä asiat vaikuttavat yrityksen sisäisen viestinnän kulkuun.

Luvussa viisi alkaa tutkimuksen empiria-osuus, joka selvittää tutkitavan yrityksen nykytilaa hankinnassa sekä tuotekehityksessä ja näiden välisessä viestinnässä ja yhteistyössä. Luvussa kuusi käsitellään millaisia haasteita toiminnassa on ilmennyt nykytilakartoituksen, haastatteluiden ja osallistuvan havainnoinnin perusteella. Tämän jälkeen tehdään johtopäätöksiä Yritys X:n toiminnasta nykytilakartoituksen, haasteiden ja teoria pohjalta. Luvussa seitsemän esitetään kehitysehdotuksia siitä, miten toimintaa kehittämällä haasteet saataisi käännettyä yrityksen eduksi. Luvussa kahdeksan on opinnäytetyön yhteenveto, joka kertoo kokonai-

suudessa tehdyn tutkimuksen tärkeimmät aihealueet. Yhteenveto sisältää teoria osuudessa ilmi tulleet merkittävimmät asiat ja empiria-osuuden nykytilan pääpiirteet ja toiminnan kehittämisen keskeisimmät osa-alueet.

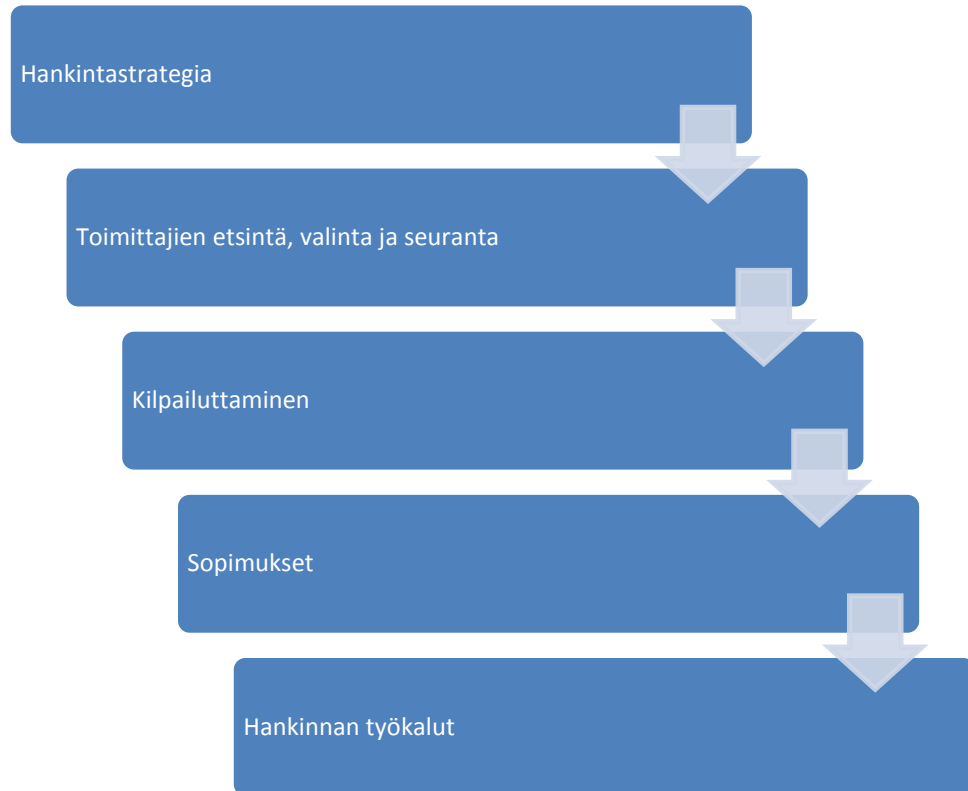
2 HANKINNAN TOIMINNOT

Hankintatoimen päätavoitteena on arvon luominen, mikä edellyttää hankintatoimen yhteistyötä organisaation sisällä siinä missä ulkopuolistenkin tahojen kanssa, kuten toimittajien ja asiakkaiden kanssa. Arvon luomisella tarkoitetaan parhaiden ratkaisujen löytämistä niin, että kaikki osapuolet ovat tyytyväisiä (Ritvanen, Inkiläinen, von Bell, Santala 2011, 181.) Hokkanen, Karhunen ja Luukkainen (2010, 75) tarkentavat teollisuuden hankinnan lisäarvon näkyvän erityisesti varastointikustannusten alenemisena, läpimenoaikojen lyhenemisenä ja toimitustäsmällisyyden paranemisena. Haapasen, Vepsäläisen ja Lindemanin (2005, 22) mielestä hankinnassa keskeistä on tavaroiden ja palveluiden hankinta oikeaan aikaan, oikeaan tarpeeseen ja taloudellisesti, joten tästä syystä hankintojen merkitys korostuu erityisesti, kun yritykset keskittyvät ydinliiketoimintoihinsa.

Hankintatoimeen liittyy paljon erilaisia toimenpiteitä, joiden toteutumisen myötä yritys saa valmistuksessa tarvitsemansa hyödykkeet ja palvelut. Hankinnan toimenpiteet liittyvät pääasiassa toimittajien etsimiseen, valintaan, arvioimiseen ja kehittämiseen, sopimusten neuvottelemiseen ja laatimiseen. Näiden toimintojen jälkeen päästään varsinaiseen tilausvaiheeseen ja kuljetusten järjestämiseen, jonka jälkeen voidaan alkaa mittaamaan toimittajien suorituskykyä sekä seuraamaan ostettujen hyödykkeiden laatua että ostohintojen mahdollisia muutoksia (Sakki 2009, 18.)

Hankinnan toimiin voidaan luokitella myös hankintatarpeiden määrittely, markkinoiden seuranta, standardoinnin lisääminen ja kysyntätietojen saatavuuden edistäminen, eikä sittenkään lista ole lopullinen (Ritvanen ym., 2011, 38). Tämän myötä voidaan todeta hankinnan olevan vaikuttamassa yrityksen moniin toimintoihin ja niiden mutkattomaan toimintaan sekä yrityksen kilpailukykyyn. Tässä kappaleessa käsitelläänkin yleisesti hankintastrategiaa, toimittajavalintaa, kilpailuttamista, sopimuksia ja hankinnassa käytettäviä työkaluja, koska näiden kautta hankinnassa tehdään jatkon ja toimivuuden kannalta merkittävimmät päätökset.

Seuraavassa kuviossa on esiteltynä hankinnan toimintoja, joiden myötä hankinnan strategiset tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Kuvio havainnollistaa kappaleessa läpikäytäviä hankinnantoimintoja.



Kuvio 3: Hankinnantoiminnot

Hankintastrategian antaa toiminnalle suunnan ja keinot tavoitteisiin pääsemiseksi. Tavoitteiden toteuttaminen kuitenkin vaatii hankinnan toiminnoilta paljon erilaista tietämystä toimittajien etsintään ja niiden kanssa toimimiseen, jotta yrityksen kokonaisuus saavutetaan. Tästä syystä on hyvä käsitellä tarkemmin mitä hankintastrategialla tarkoitetaan, minkälaisia toimia toimittajien etsintä, valinta ja seuranta vaativat hankinnalta. Lisäksi perehdytään tarkemmin varsinaiseen kilpailuttamiseen sekä millaisia sopimuksia hankinnassa joudutaan käsittelemään. Näiden myötä perehdytään myös hankinnan työkaluihin, joiden avulla toimintaa voidaan arvioida tarkemmin.

2.1 Hankintastrategia

Haapanen ym. (2005, 216) kirjassaan logistiikka osana strategista johtamista, kuvaa hankintastrategiaa lyhykäisyydessään seuraavalla tavalla.

”Hankintastrategia perustuu yritystason strategiaan ja sillä pyritään saavuttamaan yrityksen asettamat päämäärät sekä ohjaamaan tehokkaasti yrityksen rajallisten resurssien käyttöä. Hankintatoimelle on hyvä asettaa selkeät päämäärät.”

Hankintatoiminnassa strategisuus merkitsee ensisijaisesti sitä, että ymmärretään hankittavien tuoteryhmien eroavaisuudet ja erilaiset vaikutukset asiakastarpeiden tyydyttämisessä ja kokonaistavoitteiden saavuttamisessa. Toiminta on hyväksi sopeuttaa näiden eroavaisuuksien mukaan ja laatia erilaisille tuoteryhmille strategia tai toimintasuunnitelma. Tällainen menettely on itsestään selvää monille kokeneille hankinnan ammattilaisille, koska heidän toimintaa ohjaa vuosien kokemus. Toimintasuunnitelman tai strategian laadinta nousee merkittäväksi tekijäksi, kun ohjataan nuorempia kollegoja ja muuta organisaatiota samaan suuntaan. Tällöin myös yhteinen suunnittelu ja dokumentointi nousevat merkittävään asemaan. (Iloranta ym. 2008,117.)

Hankintatoimelle laaditaan strategia yleensä 3-5 vuodeksi ja se sisältää tiedon siitä, millaisia tuloksia hankintatoimen tulee saavuttaa tällä ajanjaksolla, sekä miten hankintatoimea ja hankinnan osaamista tulee kehittää vastaamaan uusiin haasteisiin. Monissa tilanteissa yrityksissä laaditaan myös kategoriakohtaiset strategiat, jotka vastaavat siihen millainen kategorian markkinatilanne, tarve ja toimittajakenttä sillä hetkellä ovat ja miten kategoriataa kehitetään eteenpäin. Kategoriastaategiassa määrittävät tulevaisuuden tahtotila, tavoitteet, tulevaisuuden toimittajakenttä, toteutussuunnitelma ja erilaisten hankinnanmittareiden tulostavoitteet. (ProHankinta-työryhmä 2012.)

Eri yrityksissä hankintojen organisointitavat voivat vaihdella suuresti. Eri ääripäitä edustavat keskitetty hankintaosasto, joka toimii ylimmän johdon alaisuudessa ja hajautettu malli, joka on hajautettu laajasti yrityksen toimintaan. Käytännössä organisointi on kuitenkin järjestetty näiden edellä mainittujen ääripäiden välille. (Hokkanen ym. 2010, 76.) Sutinen ja Antikainen (1996, 40) kirjassaan PK-yrittäjän käsikirja toteavat, että menetelmä riippuu toimialasta, hankintatoimen

luonteesta ja yrityksessä vallitsevasta tilanteesta. Hankintatoimen tehtävät voidaan karkeasti jakaa strategisiin ja operatiivisiin tehtäviin. Strategisiin tehtäviin kuuluu hankintojen laajempi johtaminen, toimittajien valinta ja hallinta, sekä hankintatoimen kehittäminen ja toiminnan tehostaminen. Operatiivisen hankinnan tehtäviin lukeutuu päivittäin suoritettavia tehtäviä, kuten tilausten käsittelyä, laskujen tarkastusta, toimitusvalvontaa ja varastotasojen optimointia. Edellä mainittujen tasojen lisäksi hankintatoiminta voidaan jakaa vielä taktiseen tasoon, jossa suoritetaan hankintojen budjetointi ja sopimusneuvottelut. (ProHankinta-työryhmä 2012; Ritvanen ym. 2011, 31.)

Hankinnat jaetaan joissain tilanteissa myös erillisiin hankintakategorioihin, jotta hankintojen käsittely olisi helpompaa ja yrityksen tavoitteiden mukaista. Hankintakategorioilla tarkoitetaan yleensä sitä, että ostettavat nimikkeet luokitellaan niin, että hankintoja voidaan käsitellä suurempina kokonaisuuksina. Tavoitteena hankinnan kategorisoinnissa on hyödyntää mittakaava/volyymietuja sekä tietojärjestelmiä tarpeen mukaan. Kategoriat suunnitellaan vuorovaikutuksellisessa yhteistyössä yrityksen eri tahojen kanssa, jotta toimittajilta saataisiin ratkaisuja tuotteiden kehittämiseksi, laitteiden ylläpitämiseksi, kustannustehokkuuden ja kasvun lisäämiseksi. (Sakki 2009, 185.)

Kategorioille suunnitellaan omat johtamisen, toteuttamisen ja seuraamisen menetelmät, jotka tukevat mahdollisimman hyvin yrityksen liiketoimintatavoitteiden saavuttamista. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi on keskeistä tehdä selvitys hankintojen kokonaisvolyymistä ja kartoittaa vaihto-omaisuuden sitoutumisesta aiheutuvat kulut, sekä saapuvan tavaravirran prosessista syntyvät kustannukset. Kategorioilla on päälliköt, joiden vastuulla on laatia kehittämissuunnitelmat, organisoida hankinnat ja vastata niiden toteuttamisesta, mutta varsinaisen hankinnan suorittaa ostajat. (Sakki 2009, 186.)

Yritysten kansainvälistymisen myötä hankinnat jaetaan joissain yrityksissä vielä kansainvälisiin ja paikallisiin hankintoihin, joista puhutaan myös suomen kielessä globaalit ja lokaalit hankinnat. Lokaalit hankinnat painottuvat pääasiassa yrityksen lähialueen hankinnoista, kun taas globaalit hankinnan suoritetaan ympäri maailman toimittajien kanssa yhteistyötä tehden ja eri osapuolten teknologioita hyödyntäen. (Ritvanen ym. 2011, 173.)

Hankintastrategian myötä kun toimintojen nykytilan ja tulevaisuuden tavoitteet ovat selvillä, voidaan siirtyä hankinnan toimintoihin, joiden myötä tavoitteisiin on mahdollista päästä.

2.2 Potentiaalisten toimittajien etsintä, valinta ja seuraaminen

Hankintatoiminnassa tarvitaan toimittajamarkkinaymmärrystä, jotta pystytään tekemään järkeviä ja yrityksen strategiaa tukevia toimittajavalintoja. Toimittajamarkkinoiden ymmärrys korostuu siinä vaiheessa, kun mietitään oikeaa lähestymistapaa tietyn tuoteryhmän toimittajiin. Yleisesti toimittajamarkkinoista on olemassa jo karkea käsitys yrityksen hankintastrategiaa mietittäessä, joten tällöin tiedetään ovatko työvoimakustannukset, logistiikkayhteydet, koulutetut ihmiset vai raaka-aineiden saatavuus avainasemassa juuri tässä tuoteryhmässä. (Iloranta ym. 2008, 251.)

Toimittajamarkkinoiden ymmärryksen myötä on helpompaa lähteä etsimään mahdollista toimittajaa, koska tiedetään mitä toimittajalta vaaditaan ja mistä päin maailmaa toimittajaa lähdetään kartoittamaan. Potentiaalisten toimittajaehdokkaiden löydyttyä päädytään yhteydenottoon, jossa selvitetään tarkemmin yrityksen tuote- tarjontaa ja halukkuutta toimia mahdollisessa yhteistyössä, jonka seurauksena saatetaan päätyä jo tarjouspyyntöön asti. Ennen toimittajan valintaa on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää suorittaa toimittajan arviointi, jossa selvitetään mm. toimittajan kyky, kapasiteetti, yhteistyön edellytykset, kilpailukyky, yleiset taustatiedot, liiketoimintaympäristö ja tarkemmat tiedot liittyen etsittyyn tuotteeseen. (ProHankinta-työryhmä 2011; Iloranta ym. 2008, 253.)

Toimittajan kanssa tehtävä tuotekehitysyhteistyö on strateginen päätös, joka tehdään usein jo ennen varsinaista toimittajavalintaa, koska tämä vaikuttaa merkittävästi toimittajan valintaprosessiin. Toimittajan kanssa tehty aikainen tuotekehitysyhteistyö antaa monesti ostavalle yritykselle parhaimmat materiaali ja valmistusmenetelmävaihtoehdot. Tämä johtuu siitä, että toimittaja on erikoistunut nimenomaan oman ydinosaamisalueensa kehittämiseen ja tällöin yleensä paras osaaminen kyseiselle osa-alueelle löytyy toimittajalta. Tämän tyylliseen toimintaan liittyy oleellisesti toimittajien kanssa tehtyjen sopimusten sisältö, jottei sitouduttaisi liikaa yhteen toimittajaan, mutta annetaan kuitenkin molempien osapuolien

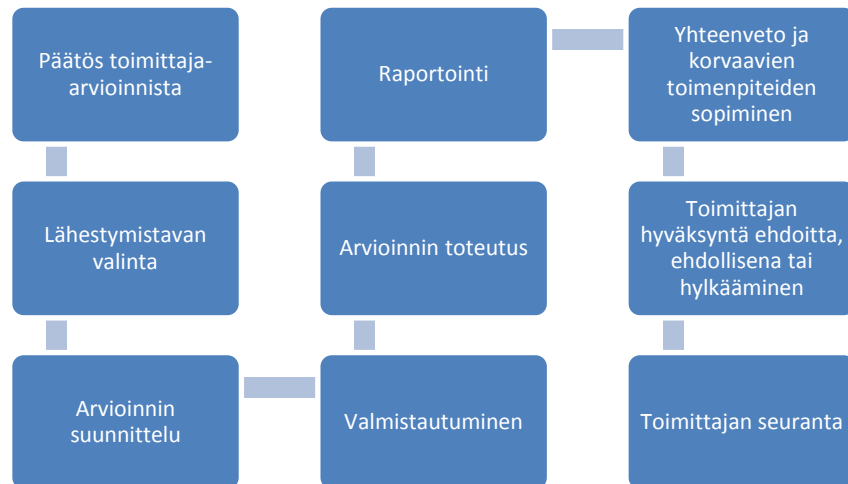
liiketoiminnalle riittävästi liikkumatilaa. Pitkälle viety toimittajayhteistyö saattaa kasvattaa toimittajan itsevarmuutta liiaksikin, jonka myötä toimittaja kiinnostus jatkuvan kilpailukyvyyn ylläpitämiseen vähenee tai kaikki kustannussäästöt eivät ulotu tuotteiden hintoihin. Mikäli minkäänlaista kilpailutusta ei tapahdu ja yhteistyö on juurtunut syvälle, ei kustannussäästöjäkään tällöin pystytä valvomaan kovin tarkasti. (ProHankinta-työryhmä 2011; Iloranta ym. 2008, 261 - 263)

Potentiaalisten toimittajien etsintään on lukuisia eri keinoja. Internetistä löytyy paljon erilaisia lähteitä, joihin on kerätty tilastotietoa eri toimialoista. Näiden tietojen pohjalta on mahdollista saada alustava kuvan toimialasta ja tuoteryhmistä, mutta tarkemman tiedon hankkimiseksi on hyväksi käyttää myös muita työkaluja. (Iloranta ym. 2008, 255.) Ostajilla on lisäksi hyvät mahdollisuudet löytää toimittajia hakukoneiden, portaalien, internetin markkinapaikkojen, messujen ja verkostoitumisen avulla. Ongelma ei sinänsä ole löytää toimittajia vaan se, miten valita oikeat toimittajat oikeaan tilanteeseen. (Ritvanen, Koivisto 2007, 153.)

Toimittajien arvioinnissa voidaan tarkastella tilaus-toimitusprosessia, liiketoimintaa ja kilpailukykyä tai itse tuotetta. Tilaus- toimitusprosessia tarkasteltaessa keskitytään yleensä työvaiheisiin, vastuisiin, kapasiteettiin, tuotantoon ja henkilöstön osaamiseen. Liiketoimintaa ja kilpailukykyä tarkasteltaessa mietitään toimintasuunnitelmia, markkinoita, yrityksen jatkuvuutta, teknologiaa ja liiketoimintaprosessien integrointia. Liiketoiminnan integroinnilla tarkoitetaan yleensä tuotekehityksen, markkinoinnin ja myynnin, sekä hankintojen, tilausten ja toimitusten tasojen ja niiden yhtenäisyyttä. Itse tuotteeseen keskittyvässä arvioinnissa tarkastellaan pääasiassa materiaaleja, raaka-aineita, tuoteteknologiaa, tuotekehitystä, mittauslukuja sekä pakkauksia. Tuotteen näkökulmasta tarkasteltaessa huomioon otetaan kokonaiskustannukset, toimitusvarmuus ja laatu. (Ritvanen ym. 2007, 155.)

Toimittajien arvioinnissa on tarkoituksena tutkia toimittajien toimintaa ja menetelmiä, joiden avulla ostajan on helpompi etsiä ja luokitella toimittajia omien tarpeidensa mukaisesti. Tässä vaiheessa analysointiin ei yleensä kuulu tuotteet, vaan toiminnan arviointi. Toimittajien arviointi kohdistuu yleensä tärkeimmille tuotealueille ja avaintoimittajiin, mutta ostajan lisäksi arviointiin on osallistuttava yrityksen sisältä myös suunnittelijoita ja tuotteiden mahdollisia käyttäjiä. (Suomen kuljetusopas 2012.) Toimittajien arvioinnissa tarkastelukohteita on lukuisia, mutta

tarkastelussa kannattaa ottaa huomioon vain tarvittavat kriteerit, koska liian monet tekijät vain hankaloittavat arviointia ja sitä myöden myös päätöksentekoa. Ritvanen ja Koivisto (2007, 156) ovat kuvanneet kirjassaan toimittajan arvioinnin mallin, jota mukailen seuraavassa kuviossa.



Kuvio 4: Toimittajan arvioinnin malli (Ritvanen ym. 2007, 156.)

Rajatakseen toimittajalta vaadittavia kriteereitä on yrityksen hyvä käyttää hyödyksi jo ennalta tehtyjä hankintastrategian määrittämiä tai vastaavasti hankinnan portfolioanalyysissä johdettuja jäsenyyksiä (ProHankinta-työryhmä 2012). Nämä edellä mainitut jäsenyykset kertovat sen millaiseen yhteistyöhön toimittajaa ollaan etsimässä ja kuinka tärkeäksi toimittaja mahdollisesti muodostuu tulevaisuuden luokitteluissa. Eli toisin sanoen, kuka toimittajista on ostajalle tärkeä ja kuka ei. (Rauhala 2011, 213.) Potentiaalisten toimittajien valinnan myötä päästään varsin naisten tuotteiden kilpailuttamiseen ja hintatason vertailemiseen.

2.3 Kilpailuttaminen

Kilpailuttaminen ei toki koske pelkästään uusia tuotteita, vaan on tärkeää kilpailuttaa myös olemassa olevia tuotteita ja niiden toimittajia uusien toimittajien kanssa aika-ajoin. Tällä tavoin voidaan saada vanha toimittaja näkemään kilpailutilanne paremmin ja saada hintoja alaspäin. Kilpailuttaminen on hyvä vaihtoehto, mikäli toimittajatarjokkaita on useita ja tarjonta samanlaista, mutta monesti tilanne ei ole näin yksinkertainen. Tällöin joudutaan tarkastelemaan laajemmin yritys-

ten taustoja, tarjottuja tuotteita, sekä omaa asemaa toimittajien asiakkaana. (Iloranta;ym., 2008)

Tarjousvaiheeseen päästessä on tärkeää, että tarjouspyyntö sisältää tarkat tuote- ja palvelutiedot, sekä kaupan ehdot. Ostajan pitää olla myös tarkkana tarjouksia käsitellessä, että tarjouksissa vastataan kaikkiin tarjouspyynnön kysymyksiin. Ostajan on hyvä tietää, että toimittaja laatii tarjouksen yleensä niin, että se täyttää ostajan minimivaatimukset. Liiketoiminnan asiantuntijuutta osoittaa myös se, että toimittajan tarjouksesta havaitaan tahallisesti tai tahattomasti ilmoitetut puutteelliset tai virheelliset tiedot. (Ritvanen ym. 2011, 41.)

Tarjousten arviointivaiheeseen ei pidä unohtaa tehtyjen toimittaja-arviointien merkitystä, koska tarjous ei yksinään kerro kokonaisarvoa. Ostajan pitää selvittää onko toimittaja ymmärtänyt kokonaistilanteen oikein, ovatko kaikki tarpeet ja tavoitteet huomioitu, palveleeko ehdotettu ratkaisu yritystä, kustannuksien, hyötyjen sekä riskien osalta, entä ovatko mahdollisen tulevan yhteistyön edellytykset kunnossa. Ostajan on hyvä selvittää myös toimittajan osaamisen taso, taloudellinen tila ja toimittajan tulevaisuus sekä se, onko toimittajalla mahdollisuuksia pitkäjänteiseen kehittymiseen. Joissain tilanteissa ostajan näkemys ei välttämättä riitä näiden kaikkien kriteerien arvioimiseen, tällöin arviointitiimissä on hyvä olla mukana eri toimintojen erityisosaajia. (ProHankinta-työryhmä 2011; Iloranta ym. 2008, 265.)

Tarjoustenvertailu onkin ehkä ostoprosessin työläimpiä vaiheita, koska vertailuvaiheessa keskeistä on selvittää yhteistyöstä syntyvät kokonaiskustannukset. (Ritvanen;ym., 2011). Ostohinta ja kuljetuskustannukset ovat tyypillisin tapa, johon tarjouksia hankinnassa vertaillaan. Hankinnassa on erittäin tärkeää ymmärtää, kuinka suuri osuus kustannuksista saattaa jäädä näkemättä, mikäli kilpailutuksen tekee tarkastelematta kustannuksia tarkemmin. (Hokkanen ym. 2010, 79.)

Seuraava kuvio havainnollistaa hyvin sen, kuinka moninaiset hankinnan kustannukset ovat. Mikäli ostopäätökset tehdään ostohinnan ja kuljetuskustannusten perusteella, jää suurin osa kustannuksista huomioimatta. Silloin kun kaikki kokonaiskustannukset huomioidaan, saattaa käsitys oston hinnasta muuttua täydellises-

ti. (Hokkanen ym. 2010, 80.) Seuraavassa kuviossa on esiteltynä ostokustannusten jäävuorimalli mukaillen Hokkasen, Karhusen, Luukkaisen kirjaa.



Kuvio 5: Ostokustannusten jäävuorimalli (Hokkanen ym. 2010, 78).

Kilpailutustilanteessa kannattaa muistaa, että hinta on aina neuvottelujen tulos, koska hintaan vaikuttaa hyvin moninaiset kustannukset. Näin toteavat myös Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008, 186) kirjassaan hankintojen johtaminen. Kilpailuttamisen, tarjoustenvertailun jälkeen voidaan alkaa miettiä varsinaista sopimustentekovaihetta.

2.4 Sopimukset

Sopimukset ja niiden hallinta on keskeinen osa kaupankäyntiä ja tästä syystä on tärkeintä, että ostaja ymmärtää neuvotellessaan lainsäädäntöjen keskeisen logiikan. Sopimusten ymmärrys ja niiden tekeminen nousee keskeiseksi osaksi kaupankäyntiä erityisesti, kun toimittaja sijaitsee muualla kuin kotimaassa. Tällöin ostajan on hyvä tietää minkä maan lakia sovelletaan ja mitä kyseinen laki sisältää, jotta vältetään suuremmilta yllätyksiltä. (Iloranta ym. 2008, 305.)

Tarjouspyyntö- ja tarjouksen käsittelyvaiheessa on hyvä kiinnittää huomiota, minkä maan yleisiin sopimusehtoihin toimintaa sovelletaan, koska tällöin voidaan käsitellä tarkemmin mahdollisten ongelmatilanteiden kustannuksia ja sitä kuinka todennäköisiä ongelmat ovat. Mikäli sovellettava lainsäädäntö on toimittajan kotimaan mukainen, on hyvä ottaa avuksi paikallisen lainsäädännön tunteva juristi. (Iloranta ym. 2008, 306.)

Organisaatioilla on käytössään monenlaisia sopimuksia ja tilanteesta riippuen valintaan toimintaa parhaiten palveleva sopimusmalli. Sopimusmalleja on esimerkiksi kertaluonteinen sopimus, vuosi-, puite- tai projektisopimus sekä partnership sopimus. Kertaluonteista sopimusta käytetään silloin, kun kyseessä ovat yrityksen satunnaiset hankinnat. Vuosisopimuksissa käsitellään hinnat, toimitustapa ja laatuasiat tietylle sopimuskaudelle. Puitesopimukset sisältävät kotiinkutsut, varasto- palvelu- ja erityistoimittajamallit. Puitesopimuksissa pääperiaatteena on hyödyntää volyymietuja, alentaa ostoprosessin kustannuksia, varmistaa tavaran tai palvelun saatavuus ja sopia toimitusehdoista. Projektisopimukset tehdään yleensä yrityksen tietyn projektin ajaksi, jolloin myös sopimuksen sisältö kattaa vain projektiin liittyvät asiat. Partnership sopimuksen tarkoitus on, että ne solmitaan vain erittäin hyvien toimittajien kanssa, kun yhteistyö on luonteeltaan todella tiivistä. (Ritvanen ym. 2011, 42 – 43.)

Toimittajien kanssa tehtävien sopimusten lisäksi on vielä kauppaneuvotteluihin liittyviä sopimuksia, kuten kauppasopimukset, huolintasopimukset, kuljetussopimukset, vakuutusopimukset, rahoitusopimukset ja muut vastaavat. Nämäkin sopimukset on otettava huomioon neuvotteluissa, koska on tärkeää tietää ja päättää siitä, mikä taho näistä vastaa. Onko vastuu myyjän vai ostajan? Mitkä näistä sopimuksista tehdään kenenkään kanssa? Huomioon on tästä syystä otettava kuljetusyhtiöt, huolintayritykset, rahoituslaitokset ja vakuutusyhtiöt. Kansainvälisen kauppakamarin laatimat Incoterms-toimitusehdot ovat paljon apuna sopimusten laadinnassa ja määrittämässä mikä kuuluu ostajan vastuulle ja mikä myyjän vastuulle. Näiden tunteminen ja tietäminen on ostajan työssä arkipäivää. Nämä ovat hankinnan perusasioita, mutta erittäin tärkeitä yritysten liiketoiminnan kannalta. (Ritvanen ym. 2011, 44; Rätty 2010.)

2.5 Hankinnan työkalut

Hankintatoimen tehostaminen on saanut lisää painoarvoa yritysten toiminnoissa, koska yleisesti on tunnistettu, että ostoissa yhden euron säästö parantaa myös voittoa lähes eurolla, mutta yhden euron isompi myynti ei paranna tulosta kuin muutamilla senteillä. Hankinnan kasvanut merkitys, hankintojen siirtyminen kauko- maille ja ulkopuolisten toimittajien osuuden kasvu on lisännyt yritysten ostovastavien huolia. Huolia näillä osa-alueilla lisää se, koska riskit lisääntyvät ja monet kokevat olevansa ilman niiden hallintaan tarvittavia tietoja, taitoja ja työkaluja. (Inkiläinen 2009, 47.) Seuraavaksi tässä opinnäytetyössä käsitellään hankinnan työkaluja.

ABC-analyysi

ABC-analyysi tehdään monissa yrityksissä yrityksen valmistettaville tai tilattaville tuotteille, jotta yrityksessä on helpompi ymmärtää tuotteen kiertoa ja kysyntää. ABC-analyysi pohjautuu Pareton 20/80 sääntöön, joka yksinkertaisuudessaan tarkoittaa, että 20 % tuotteista tekee 80 % myyntiä ja niin edelleen. (Rauhala, 2011)

ABC-analyysin erinomaisuus on siinä, että sitä voidaan käyttää erittäin monissa tilanteissa hyödyksi. Kyseinen analyysi voidaan suorittaa volyymiin, kustannuksiin tai myyntiin suhteutettuna. Yrityksen tehtäväksi jää päättää aina tilannekohtaisesti, miten ja mihin tilanteeseen sitä halutaan käyttää. (Hokkanen ym. 2010, 78.) Joissain tilanteissa saattaa paljastua, että kyseessä on paljon jyrkempi suhde, joten silloin sääntö voi olla vaikka 10/80 sääntö eli silloin 10 % toimittajista muodostaa 80 % hankinnoista (Iloranta ym. 2008, 482). Voidaankin sanoa, että 20/80 sääntö ei ole aivan matemaattisen tarkka, mutta hyvin suuntaa antava (Rauhala 2011, 151; van Weele 2002, 146.)

ABC-analyysia kuvaa helpoiten kolmiluokkainen jaottelu, jonka kuvataan seuraavassa esimerkissä kuviossa 6.

Luokka	% hankintojen arvosta	% tuotteiden määrästä
A	80	10
B	15	30
C	5	60

Kuvio 6: Esimerkki ABC-analyysi luokittelusta

Edellisessä kuviossa luokka A vastaa 80 % hankintojen arvosta, mutta vain 10 % ostettavien tuotteiden määrästä. Luokka B käsittää 15 % hankintojen arvosta, mutta noin 30 % hankittavien tuotteiden määrästä. Luokassa C ominaista on, että nämä tuotteet tai nimikkeet käsittävät vain 5 % hankintojen arvosta, mutta ostettavien tuotteiden määrästä nämä käsittävät jopa 60 %. ABC- analyysi määrittää kuitenkin vain tuotteiden tai nimikkeiden rahallista arvoa ja niiden määrää. ABC-analyysi on vai yksi työkalu hankittavien tuotteiden luokittelulle, mutta tämän lisäksi tuotteiden arvoa on määriteltävä enemmän, jotta todellinen arvo saadaan selville. Seuraavaksi käsitelläänkin tarkemmin kokonaiskustannusajattelua, jonka avulla tarkempi arvo tuotteille ja nimikkeille voidaan määritellä.

Kokonaiskustannusajattelu

Kokonaiskustannusajattelussa määritellään hankittavan tuotteen tai palvelun koko elinkaaren aikaiset välilliset ja välittömät kustannukset, jossa yksinkertaisimmillaan kartoitetaan ennen hankintaa syntyneet kustannukset, hankintaan liittyvät kustannukset ja hankinnan jälkeiset kustannukset. Kokonaiskustannuslaskennassa voidaan hyödyntää kahta toisilleen vaihtoehtoista lähestymistapaa. Arvopohjaisessa lähestymistavassa on olennaisinta keskittyä tuotteen laatuun liittyviin kustannuksiin ja yrityksen siitä saamiin hyötyihin, tällaisessa laskennassa on hyvä ottaa huomioon useampien henkilöiden näkökantoja, ettei huonolle materiaali tai toimittajavalinnalle synny pohjattomia perusteita. Rahapohjaisessa lähestymistä-

vassa keskitytään tuotteen rahassa laskettavien kustannuksien ja tuottojen vertailuun. (Iloranta ym. 2008, 192 – 195.) Seuraavassa kuviossa on kuvailtu kokonaiskustannuslaskennan periaatteita mukaillen Ilorantaa ja Pajunen-Muhosta.

Kokonaiskustannukset		
<u>Ennen hankintaa</u>	<u>Hankinnan aikana syntyvät kustannukset</u>	<u>Hankinnan jälkeen syntyvät kustannukset</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Tarpeen identifiointi • Tarveanalyysi • Toimittajien etsintä • Toimittajan arviointi ja laadunvarmistus • Toimittaja valinta • Toimittajan kehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Hinta • Tilaaminen • Osapuolten välinen tiedonsiirto • Toimitusjärjestelyt, varmistelut sekä toimitus • Laaduntarkistukset • Valvonta ja seuranta • Maksuliikenne 	<ul style="list-style-type: none"> • Virheelliset tuotteet ja palautukset • Korjaus ja uudelleentyöstäminen • Kunnossapito ja varaosat • Ylläpito ja huollot • Tuotetuki ja koulutus • Yhteistyö toimittajan kanssa • Osaamisen hyödyt • Yhteinen tuotekehitys • Lisääntyneet myyntituotot • Menetetyn myynnin kustannukset • Arvonalentumiset ja maine • Kierrätys ja elinkaaren päättäminen

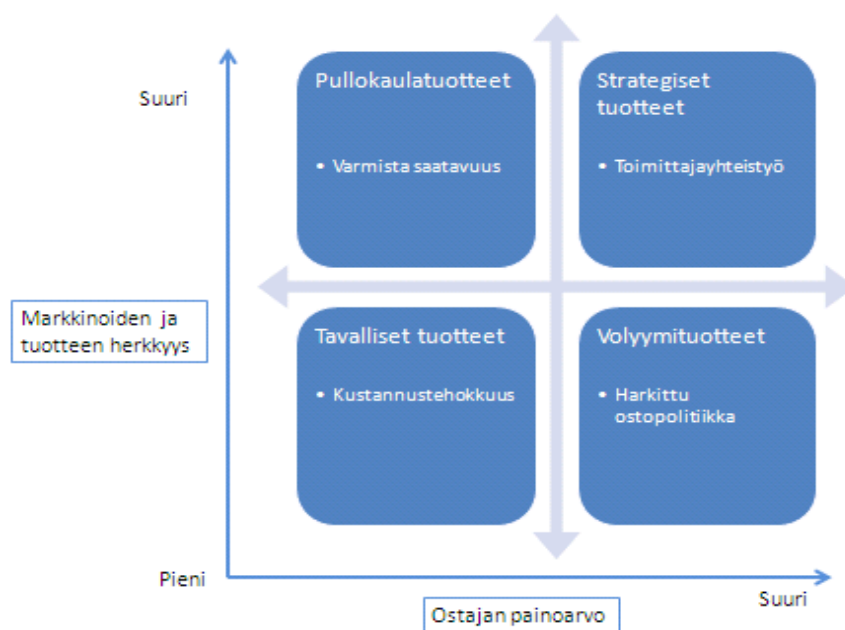
Kuvio 7: Kokonaiskustannuslaskennan periaate (Iloranta ym. 2008, 188).

Kokonaiskustannuksia ei välttämättä tarvitse laskea aivan kaikille nimikkeille, mutta vähintäänkin silloin laskeminen on järkevää, kun kyseessä on isot hankintamäärät tai eurot. Kokonaiskustannuksia suositellaan laskemaan myös silloin, kun hankintoihin liittyy paljon epäsuorijakustannuksia, kuten huoltoa tai kunnossapitoa, tai jos kyse on palveluhankinnoista. (Ritvanen ym. 2011, 36.) Hankinnan kokonaiskustannuksiin kuuluvat ostohinta, ostamisen kustannukset, kuten toimittaja-arvioinnit, tavarankäsittely, tullit, verot, huolinta, tarkastus ja varastointi, hallinnointi kustannukset, myöhästymisseuraamukset, jälkitoimitus-, reklamaatio-, palautus- ja kehittämiskustannuksia. Näistä kustannuksista näkyvin on vain ostohinta, mutta hankintoihin liittyy suuri määrä kustannuseriä, jotka on tärkeää tiedostaa. (Ritvanen ym. 2011, 36.) Voidaankin ymmärrettävästi todeta, että hankin-

tojen kehittämisen pohjaksi on ymmärrettävä hankintojen kokonaiskustannusten muodostuminen (Haapanen ym. 2005, 221; Ritvanen ym. 2007, 36). Hankintoja analysoidaan monesti useilla eri tavoilla, jotta niitä voidaan hoitaa yrityksen kokonaisedun kannalta järkevästi. Seuraavaksi esitellään ostosalkkuanalyysiä, jonka avulla luokitellaan kokonaisia tuoteryhmiä.

Ostosalkkuanalyysi

Ostosalkkuanalyysi, jota kutsutaan myös Kraljicin matriisiksi, on luultavasti hankintatoimen parhaiten tunnetuin malli hankintojen luokitteluun ja hallintaan. Mallin on kuvannut Peter Kraljic vuonna 1983. (Iloranta ym. 2008, 142; Inkiläinen 2009, 48.) Seuraavassa kuviossa on mukailtu Kraljicin ostosalkkuanalyysiä Haapasen ym. mukaan.



Kuvio 8: Ostosalkkuanalyysi (Hokkanen ym. 2010, 190).

Hankinnan ostosalkkuanalyysissä jaotellaan hankintoja, niiden tärkeyden mukaan ja niihin liittyvien riskien perusteella. Lähtökohtana luokittelussa on se, että kaikki ostetut tuotteet ja palvelut eivät ole strategisesti samanarvoisia. Tästä syystä niitä pitää tarkastella, käsitellä ja ohjata eritavalla. (Iloranta ym. 2008, 144; van Weele 2002, 147.) Perusajatuksena ostosalkkuanalyysissä on jakaa hankintatoimi neljän perusstrategiaan yrityksen ostovoiman ja tuotteen saatavuuden mukaan. Tämän jälkeen eri ryhmiin sijoitetuille tuotteille, tuoteryhmille tai toimittajille sovelletaan

erilaisia toimintamalleja. (Hokkanen ym. 2010, 190.) Ostosalkkuanalyysissä hankinnat on jaoteltuna volyymihankintoihin, tavallisiin ja pullonkaulahankintoihin sekä strategisiin hankintoihin (Iloranta ym. 2008, 145).

Volymihankinnoille tyypillistä on tavalliset ja runsasmenekkiiset tuotteet, joissa vallitsee tyypillisesti ostajan markkinat ja tästä syystä ne on sijoitettuna edellä olleeseen kuvioon oikeaan alareunaan. Tavallisille hankinnoille tyypillisenä voidaan sanoa, että niiden merkitys on yritykselle vähäinen siinä mielessä, että niitä on helppo hankkia, eivätkä ne aiheuta yritykselle ongelmia. Tästä syystä tavalliset hankinnat on kuvion vasemmassa alareunassa. Pullonkaulahankinnat eroavat muista siten, että ne ovat alttiita ajoittaisille toimituskatkoille, kuten maailmantalouden kriiseille ja luonnonvoimille. Siksi pullonkaulatuotteet on kuvioon sijoitettuna vasempaan yläkulmaan. Strategiset hankinnat ovat yrityksen ydintoiminnalle välttämättömiä ja usein niiden saatavuus tuottaa ongelmia. Strategiset hankinnat sijoitetaan ostosalkkuanalyysissä oikeaan ylänurkkaan. (Hokkanen ym. 2010, 190 – 191; van Weele 2002, 148 – 149.)

Merkittävää on muistaa, että pelkästään ostosalkkuanalyysin mukainen luokittelu ei välttämättä riitä, vaan tuotteita on arvioitava myös muilla määrillä ja saatavuusperusteilla. Ohjausperusteisia luokituksia saattaa olla useita, mutta ne on aina suunniteltava yrityksen tarpeiden, tuotteiden ja resurssien mukaan. (Haapanen ym. 2005, 223.) Kokonaiskustannusten laskemisen ohessa on merkittävää laskea myös kustannukset, jotka syntyvät toimittajien toiminnan tuloksena, koska ostohintaan sisältyy aina moninaisia yrityksen moninaisia kustannuksia.

Toimittajien kustannusten mallintaminen

Toimittajien kustannusten mallintamismenetelmää käytettäessä, hankinnan henkilöstö pitää tuntea toimittajansa tuotanto ja toimintaympäristö niin hyvin, että pystytään laskemaan ostettavalle tuotteelle muun muassa raaka-aineiden osuuden, työn osuuden, logistiikka ja varastointi sekä katteen osuuden jo valmiiksi. Tämä on merkittävä apu ostavalle yritykselle hintaneuvotteluissa, koska näin voidaan välttää tilanteet, joissa maksetaan turhaan ylimääräistä toimittajalle tuotteen valmistuksesta ja toimittamisesta. Toimittajien kustannusten mallintaminen tehdään sitä yksityiskohtaisemmin, mitä monimutkaisempi ja rahallisesti merkittävämpi

hankita yritykselle on kyseessä. Kustannusten mallintamiseen vaikuttaa myös merkittävästi se, millainen toimittajayhteistyö on kyseessä. (van Weele 2002, 278 – 281; Iloranta ym. 2008, 197 – 200.)

Toimittajayhteistyöhön eniten vaikuttaa se, kuinka paljon toimittaja sitoo omaa tuotekehitystään toimintaan, onko ostettava tuote standardi, jota toimittaja myy muillekin asiakkaille vai onko tuote suunniteltu ostavan yrityksen toimesta, jota toimittaja vain valmistaa ja toimittaa. Lisäksi huomioitavaa on se, millainen yleinen toimittajamarkkinatilanne on kyseisellä osa-alueella. (van Weele 2002, 278 – 281; Iloranta ym. 2008, 197 – 200.)

Kategoriajohtaminen

Kategorioiden määrittäminen on kategoriajohtamisessa kaiken perusta, koska selkeästi määritetty tuoteryhmä on pohja, jolle mitattavat tavoitteet voidaan määrittää. Tavoitteiden asettaminen ja mittaaminen pohjautuvat liiketoiminnan kannalta olennaisimpien tekijöiden tarkkaan suunnitteluun ja analysointiin. Johdon olisi pystyttävä tunnistamaan etukäteen tärkeimmät trendit, joihin konseptin kehittäminen perustuu. Tämän myötä kun edetään määrätietoisesti niiden suuntaan, tarkkaillaan samaan aikaan toimintaympäristö muutoksia ja oman organisaation osaamista. (Timonen 2001, 46; O'Brien 2009, 2.)

Kategoriatasolla vastuussa oleva henkilö määrittää kategorioidenryhmittelyn, roolit, analysoi ja kokoaa näkemykset, tavoitteet sekä laatii kategorianstrategian ja taktiikan. Taktiikan suunnitteluun osallistuvat myös kategorioihin liittyvä muu henkilöstö. Kategorianhallintaprosessi koostuu vaiheista, joilla on erittäin vahva yhteys toisiinsa, koska vaiheet edustavat systemaattista suunnittelua ja päätöksentekoa. Tämän vuoksi kategorianhallintaprosessi on jatkuva prosessi, eikä kertaluonteinen projekti. (Timonen 2001, 42 – 48.)

Seuraavassa kuviossa kuvataan edellä mainittua kategoriahallintaprosessia mu-
kaillen Timosta.



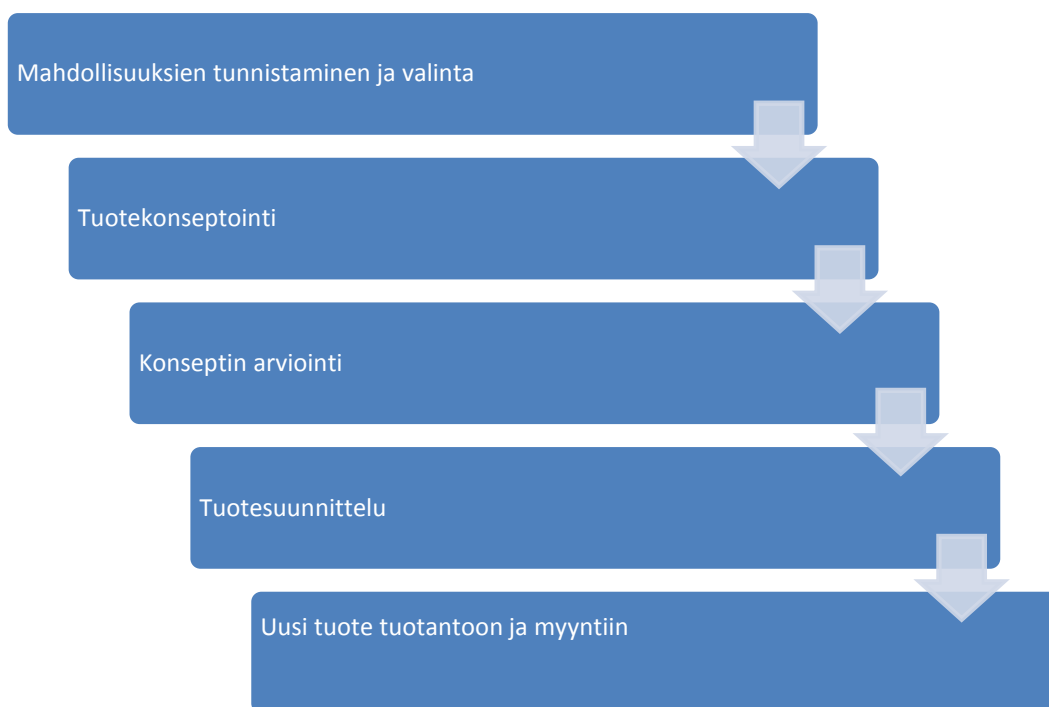
Kuvio 9: Kategoriahallintaprosessi (Timonen 2001, 48).

Kategoriahallinnanprosessin aikana on tärkeää päivittää tietoja ja tehtyjä linjauksia koko ajan. Prosessin myötä saadaan erinomainen tilaisuus yhteisten käsitteiden ja merkitysten sopimiseen organisaatioiden sisällä sekä tärkeimpien sidosryhmien kanssa.

Edellä esiteltyjä hankinnan työkaluja käytetään apuna myös monissa hankinnan prosesseissa maksimoimaan yrityksen kokonaisuutta. Tuotteiden ABC-analyysi on hyvä perusta tuotteiden ja nimikkeiden ryhmittelylle. Kokonaiskustannuslaskenta on puolestaan merkittävä apu kilpailutus- ja tarjousvaiheessa, jotta yrityksessä tehdään mahdollisimman tarkoituksen mukaisia valintoja. Hankinnan ostosalkku-analyysi soveltuu parhaiten työkaluksi suunnittelu- ja strategia-prosessiin, koska siinä hankintoja jaotellaan niiden tärkeyden ja niihin liittyvien riskien perusteella. Samalla ostosalkku-analyysiä voidaan käyttää toimittajien valinnan ja seurannan apuna ja riskien kartoittamisessa, joiden vaikutuksia voidaan pienentää hankinnan sopimuksissa. (Iloranta ym. 2008, 150, 196.)

3 TUOTEKEHITYKSEN TOIMINNOT

Tuotekehitystoiminnan tavoitteena on lyhykäisyydessään kehittää uusi markkinalkelpoinen tuote tai parantaa jo olemassa olevia tuotteita paremmin käyttäjien tarpeita vastaaviksi. Yksinkertaistettuna voidaan sanoa, että uuden tuotteen kehittäminen perustuu hyvin pitkälti siihen, että eri teknologioita yhdistetään tarkoituksen mukaisesti tiettyyn käyttöön. Tuotekehityksessä on tärkeää yhdistyä tietämys käyttäjistä tai käyttötilanteista ja toisaalta niiden vaatimukset toteuttavista ja mahdollistavista teknologioista. Tämän myötä tuotekehityksen voidaan katsoa olevan ytimeltään tietämyksen hallintaa. (Apilo ym. 2008, 27.) Seuraavassa kuviossa on esiteltynä tuotekehityksen toimintoja uuden tuotteen kehitysprosessissa mukaillen Crawfordia ja Di Benettonia.



Kuvio 10: Uuden tuotteen suunnitteluprosessi (Crawford ym. 2011, 30).

Tuotekehitykselle tyypillistä on monien eri näkemysten ja näkökulmien yhdistely, koska markkinoiden eri toimijoilla on omia tavoitteita, joiden perusteella he suunnittelevat omaa tulevaisuuttaan. Tuotekehityksen tuloksena syntyvä tuote tai palvelu on yhdistetty tilannekuva eri näkemyksistä. Tuotekehityksen keskeisenä tavoitteena on, että tämä tilannekuva vastaa sitä, mitä markkinat vaatii. Keskeisimpänä tiedon hallinnan haasteena onkin erityisesti se, miten eri prosessien ja pro-

sessien vaiheiden välillä tarvittava tieto saadaan hallintaan (Apilo ym. 2008, 28.)
Tavoitteellisesti ja tuloksellisesti johdettu tuotekehitystoiminta onkin yrityksen pitkäaikaisen kilpailukyvyn perusedellytyksiä, koska sen avulla varmistetaan, että yrityksillä on tarjota asiakkailleen jatkuvasti relevantti ja haluttu tuote (Yritys-suomi 2012).

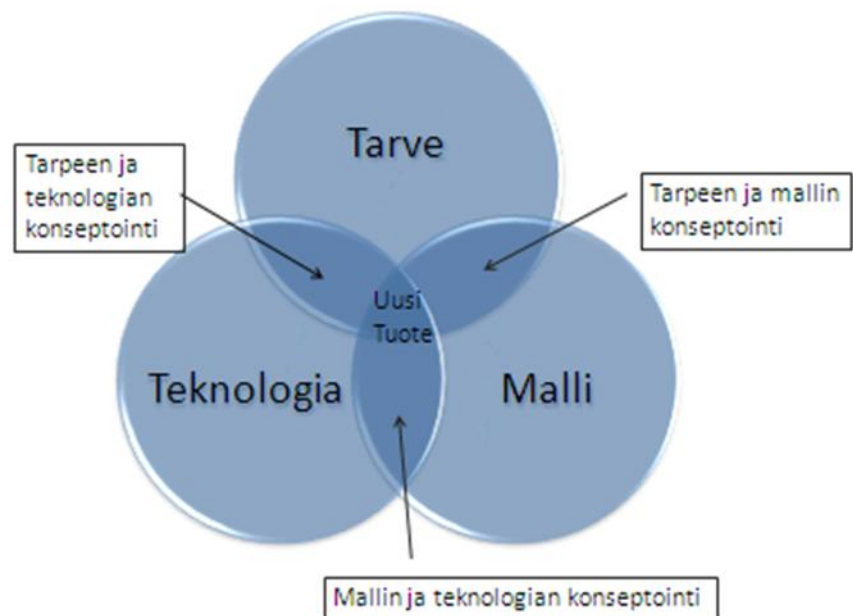
3.1 Tuotekonseptointi

Tuote on käsitteenä vakiintunut tarkoittamaan markkinoille tulevaa vaihdannan kohdetta. Silloin jos tuotesuunnittelun kaltaista toimintaa tehdään ilman varsinaisia tavoitteita välittömästä tuotannon ohjauksesta ja markkinoille tulosta, on hyvä erottaa toiminta varsinaisesta tuotesuunnittelusta. Tuotesuunnittelukirjallisuudessa tällaista toimintaa kutsutaan konseptisuunnitteluksi tai pelkällä konseptoinnin käsitteellä. (Keinonen, Jääskö 2003, 28.)

Konseptien suunnittelulla tarkoitetaan erilaisia asioita eri toimialoilla ja monissa tilanteissa myös puhujat kuvaavat konseptointia eri merkityksillä. Tämän käsitteen merkitystä hämärtää myös se, että konseptit saatetaan jakaa usein tuotesuunnittelun osa-alueiden mukaan, esimerkiksi mekaniikka-, muotoilu- ja käyttöliittymäkonsepteiksi. (Apilo ym. 2008, 28.) Tiina Sammallahden (2009) kirjassa Konseptisuunnittelun supersankarit puhutaan pelkästään liiketoimintakonseptin kehittämisen kulmakivistä ja tässä kyseisessä kirjassa on haastateltu monia julkisuuden henkilöitä, nimenomaan liiketoimintakonseptin suunnittelun näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä konseptoinnilla kuitenkin tarkoitetaan toimintaa, jossa yhdistyvät useat tuotesuunnittelun näkökulmat (Keinonen ym. 2003, 29).

Tuotekonseptoinnin tavoitteiksi voidaan määritellä valmistautuminen toteutukseen, uusien ratkaisujen tavoittelu, vaihtoehtojen konkretisointi ja tulevaisuuden kartoittaminen sekä luovuuden kehittäminen ja markkinoiden odotuksiin vaikuttaminen. Toteutukseen valmistautumisella tarkoitetaan, että konseptoinnin aikana määritellään suunnittelun päälinjat, jonka jälkeen voidaan jatkaa yksityiskohtien suunnittelua rinnakkaisen tuotekehityksen toimintatapaa noudattaen. Uusien ratkaisujen tavoittelulla tarkoitetaan puolestaan sitä, että tuotekonseptointi vaiheessa on tärkeää miettiä mitä tulisi suunnitella sekä antaa edellytykset tuottaa uusia ajatuksia, luovan suunnittelun keinoin. Luovalla suunnittelulla tarkoitetaan, ettei aja-

tusten välitön hyödyntäminen olisi niiden lopullista arviointia säätelevä ensimmäinen ja tärkein kriteeri eli pyritään luomaan innovaatioille hyvät edellytykset. Vaihtoehtojen konkretisoimisessa ja tulevaisuuden kartoittamisessa on tärkeää hahmottaa tulevaisuuden toimintaympäristö ja luoda sinne maamerkkejä joita voidaan lähteä tavoittelemaan. (Keinonen ym. 2003, 30.) Seuraavassa kuviossa on kuvattuna uuden tuotteen konseptointivaiheessa asioiden yhdistämisen tärkeyttä mukaillen Crawfordia ja Di Benettoa.



Kuvio 11: Uuden tuotteen konseptointi (Crawford ym. 2011, 104).

Tuotekonseptoinnin kannalta on tärkeää myös kehittää luovuutta, joka ei ole samalla tavalla virheettömyyden kautta määriteltyä onnistumisen pakkoa kuin tuotesuunnittelussa. Konseptointivaiheessa on rohkeiden kokeilujen ja niistä väistämättä seuraavien epäonnistumisien kautta oppimisen mahdollisuus yritykselle. Markkinoiden odotuksiin vaikuttamisen mahdollisuus on erityisesti alansa johtavilla yrityksillä, koska heillä on mahdollisuus määrittää teknologioita ja markkinoita haluamaansa suuntaan kertomalla, mitä he aikovat tuoda markkinoille. Ennakkoon konseptina esitelty hyvinkin radikaali tuote saattaa muutamaa vuotta myöhemmin markkinoille tullessaan olla juuri se, jota kuluttajat ovat oppineet toivomaan. Joten

esiteltujen konseptien nostaman kiinnostuksen myötä voidaan rakentaa markkinoiden odotuksia sekä vaikuttaa yrityksen imagoon kiinnostavana työpaikkana tai kannattavana sijoituskohteena. (Keinonen ym. 2003, 30 – 33; Crawford ym. 2011, 102 – 105.) Yritysten on hyvä muistaa, että hyviä ideoita voidaan saada aikaiseksi myös yhteistyöverkostoissa. Tuoteideoita voidaan ostaa keksijöiltä ja keksijäyrityksiltä tai tuoda ja soveltaa ulkomaisten mallien pohjalta. Tuoteideoita voidaan myös työstää tutkimus- ja kehittämissyhteistyössä erilaisten oppilaitosten, tutkimuslaitosten ja muiden vastaavien tahojen kanssa yhteistyössä. (Yritys-suomi 2012.)

Tuotekonseptoinnin lopputuloksena saadaan kuvaus, joka on ennakoiva, perusteltu, oleelliseen keskittyvä ja ymmärrettävä kuvaus suunniteltavasta tuotteesta. Ennakoivalla kuvauksella tarkoitetaan sitä, että konsepti esitellään ennen kuin vastaava määrittely syntyy tuotekehityksen tuloksena. Perustelut konseptoinnissa tarkoittaa materiaali valintoja, jotka tukevat ja auttavat ymmärtämään esiteltyjä ratkaisuja. Oleellisena tietona ovat ne ratkaisut, jotka erottelevat konseptin olemassa olevista tuotteista tai muista konsepteista. Ymmärrettävä kuvaus konseptista pitää olla sellainen, että kaikki viestin vastaanottajat sen ymmärtävät. Tästä syystä usein käytettyjä esitysmuotoja ovat käyttöskenaariot, konkreettiset mallit ja simulaatiot sekä tuotteen luonnetta ja suunnittelun tavoitteita kuvaavat vertaukset. Tämän vaiheen jälkeen yrityksellä on kattava kuvaus tuotteesta, jonka pohjalta voidaan aloittaa yksityiskohtaisempi toteuttava suunnittelu. Yksityiskohtaisemmassa tuotesuunnittelussa on tarkoitus muodostua innovaatio, joka voidaan tuotteistaa ja suunnitella asiakkaille myytäväksi. (Keinonen ym. 2003, 36 – 41; Crawford ym. 2011, 105 – 107; Yritys-suomi 2012.)

3.2 Tuotteen määrittely

Tuoteidean matka kaupallistettavaksi tuotteeksi on melko pitkä ja kallis, joten ennen kuin yritys panostaa resurssejaan tuotekehitykseen, on järkevää selvittää perusteellisesti, onko ideassa riittävästi potentiaalia menestystuotteeksi. Tästä syystä Yritys-suomi kehottaa sivustollaan yrityksiä selvittämään karkealla tasolla näitä seuraavia kysymyksiä: Kuka idean omistaa? Kenellä siihen on oikeudet? Onko ideassa kylliksi laatutekijöitä tarkoituksenmukaiseksi tuotteeksi? Olisiko markki-

noilla tilaa tai kysyntää idealle? Näitä kysymyksiä olisi hyvä pohtia myös yrityksen ulkopuolisten asiantuntijoiden kanssa. (Yritys-suomi 2012; Crawford ym. 2011, 214 – 216.)

Alustavien selvitysten jälkeen, kun voidaan todeta, että ideassa todennäköisesti on ainesta tuotteistukseen ja liiketoimintaa, kannattaa varsinainen tuotekehitys aloittaa. Tuotteen määrittely vaiheessa on tärkeää muistaa, ettei kukaan pääse varastamaan ideaa. Tästä syystä on tärkeää miettiä tarkoin missä ideoita lähtee esittelemään ja tehdä päätökset patenteista, mallioikeuksista tai vastaavista. (Yritys-suomi 2012; Crawford ym. 2011, 212.)

3.3 Tuotesuunnittelu

Yksinkertaistettuna tuotesuunnittelussa annetaan tuotteen kaikille ulottuvuuksille, ominaisuuksille ja yksityiskohdille toteuttamistapa ja muoto. Konkreettinen tuote valmistuu suunnittelussa käsitteellisistä tekstikuvauksista piirroksiksi, mallinnuksiksi ja lopulta prototyypiksi. Tuotesuunnittelun tavoitteena on löytää tuoteidealle valmistustapa, joka on toteutettavissa. Sekä antaa tuotteelle sellaista laadullista lisäarvoa, joka tekee tuotteesta kohderyhmälle mahdollisimman hyödyllisen, toimivan ja houkuttelevan. (Crawford ym. 2011, 313; Yritys-Suomi 2012.)

Tuotesuunnittelussa pyritään tekemään tuoteaihioista lisäarvoisia ulottuvuuksia, joka pitää sisällään ainakin teknisen toimivuuden, kestävyyyden, valmistuskelpoisuuden, taloudellisen kannattavuuden, turvallisuuden, suojauskelpoisuuden, viimeistellyn muotoilun ja ulkoasun sekä myynti- ja markkinointikelpoisuuden. (Crawford ym. 2011, 314; Yritys-suomi 2012.)

Riippumatta siitä keskitytäänkö suunnittelussa tuotteen, tuotannon vai ekologisuuden tai mitä tahansa muuta näkökulmaan, tuotteen suunnittelu lähtee aina markkinoiden tarpeesta ja käytettävissä olevista materiaaleista. Käyttäjälähtöisyys on kuitenkin tuotesuunnittelussa yleisesti johtava pääperiaate, erityisesti kun puhutaan onnistuneen tuotekehityksen menestystekijöistä. Samalla on kuitenkin pohdittava tehtäviä valintoja laajemmalla kokonaisuuden näkökulmasta, kuten onko suunnitelma mahdollista integroida alueelliseen tai globaaliin kehitykseen. (Tuomala 2008, 6; Crawford ym. 2011, 313 – 317; Yrityssuomi 2012.)

Tuotteen suunnittelu vaiheessa, jossa kehitetään ja työstetään tuotetta myyntikelpoiseksi, on tärkeää kiinnittää huomiota sen kilpailukykyyn muiden vastaavien tuotteiden kanssa. Tuotteen pitää erottua selkeästi muista kilpailevista tuotteista, jonkin lisäarvon avulla. Lisäarvo voi olla edullisempi hinta, parempi laatu, parempi käytettävyys, fyysiset ominaisuudet, ekologinen kestävyys tai miellyttävä ulkoasu. Tämän vuoksi on tärkeää tuotekehitysvaiheessa tutustua kilpaileviin tuotteisiin ja selvittää markkinatilanne. (Tuomala 2008, 6.)

Tuotteen suunnitteluvaiheessa on suuri vapaus tehdä tuotteisiin muutoksia. Myöhemmin muutosten teko mahdollisuudet pienenevät, joten tästä syystä suunnittelijoita kehoitetaan usein elinkaariajatteluun. Elinkaariajattelulla tarkoitetaan, että suunnittelu vaiheessa pidetään mielessä valmistusvaiheen vaikutusten ja kustannusten ohella myös tuotteen käytön ja hävittämisen aiheuttamat vaikutukset mahdollisimman pieninä. (Tuomala 2008, 6.)

3.4 Sarjatuotanto ja elinkaariajattelu

Tuotekehitysvaiheessa avainasemassa on esineen tai valmisteen tuotanto-ominaisuuksien parhaiden ratkaisuvaihtoehtojen löytäminen, kuten valmistustavat, raaka-aineet, käyttöomaisuus, muotoilu, pakkaus ja niin edelleen. Varsinaisen tuotteen kehittäminen monesti alkaakin siitä, kun valmistetaan prototyyppi, jonka avulla koetellaan ja arvioidaan tuotannon yksityiskohtia. (Yritys-suomi 2012.) Materiaalien valinta vaiheessa suunnittelijalla onkin laajat vaikutusmahdollisuudet, koska hän on monessa tilanteessa mukana päättämässä käytettävien tuotteiden aineksia ja osia. (Tuomala 2008, 7.)

Tuotteen kehittäminen ei pääty siihen, kun se saadaan kauppojen hyllyille. Saavuttaakseen menestystä ja pysyäkseen suosittuna tuotteen täytyy vastata kokoajan kuluttajien muuttuviin tarpeisiin ja kilpailutilanteen kehitykseen. Osa yritysten tuotekehitysstrategiaa onkin tuotteiden elinkaaren suunnittelu, erilaisten tuotteiden pitäminen kilpailukykyisinä sekä tarvittaessa myös tuotteiden lopettaminen markkinoilta. Tuotekehityksessä muokataan tuotetta erilaisilla tuotesopeutuksilla tai variaatioilla täydentämään uudenlaisia tarpeita. Erityisesti tuotteiden vieminen ulkomaille asettaa tuotteet uudenlaiseen kilpailutilanteeseen, jossa menestymisen

ehdot on tarkastettava uudelleen. (Crawford ym. 2011, 408 – 409; Tuomala 2008, 7.)

Joissakin yrityksissä käytetään tuotteen elinkaarianalyysiä apuna tuotteiden elinkaaren suunnittelussa. Elinkaarianalyysissä kuvataan ja analysoidaan erilaisia päästöjä, kustannuksia ja riskejä aina materiaalin tuotosta, sen poistamiseen asti. Tuotteet aiheuttavat ympäristöhaittoja ja kustannuksia niitä valmistettaessa, käytettäessä sekä jätteeksi päätyessään, joten näiden analysoiminen on tärkeä tehdä aikaisessa tuotekehitys vaiheessa. (Tuomala 2008, 7 – 8.)

4 SISÄINEN VIESTINTÄ YHTEISTYÖN KEHITTÄMISESSÄ

Organisaatioiden toiminnassa sisäisten ja ulkoisten suhteiden hoitamisen merkitys on noussut yhä tärkeämpään asemaan, koska globalisaatio ei anna työntekijöille varaa jäädä paikoilleen pieneen piiriin tai rakentaa kovin organisaatiokeskeisiä toimintamalleja. Globalisaatioon voidaan sanoa kuuluvan kiihtyvä muutosnopeus, koska monet ilmiöt ruokkivat toisiaan. Erilaisissa verkostoissa toimiminen ja erilaisilla rajapinnoilla liikkuminen on tulevaisuuden työssä yksi keskeisimmistä kilpailutekijöistä organisaatioiden ja yksittäisten työntekijöiden toiminnassa. (Mönkkönen, Roos 2010, 111; Kurkilahti, Äijö 2007, 18.)

Yrityksen sisäiseen toimintaan kohdistuukin kokoajan kiristyviä vaatimuksia, jotka liittyvät strategiseen ajatteluun ja strategian terävyyteen, sekä toiminnan tehostamistoimiin, kuten kustannustehokkuus, innovatiivisuus, nopeus, asiakaslähtöisyys, palvelut ja osaaminen. (Kurkilahti, Äijö 2007, 20) Sisäistä toimintaa voidaan verrata sisäiseen viestintään, koska sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan työyhteisön tai minkä tahansa organisaation sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta, joka vaikuttaa kaikkialla yhteisön toiminnassa. Kyseessä on toisaalta tiedon ja informaation vaihto ja toisaalta yhteisöllisyys sekä kokemusten jakaminen ja kulttuuri. Sisäistä viestintää voidaan kuvata myös johtamisena sekä esimiestyön välttämättömänä osa-alueena, osana tiedon hallintaa ja jalostamista, ihmisten motivoimista ja sitouttamista tehtäviinsä ja yhteisöönsä. Sisäisellä viestinnällä on myös ratkaiseva vaikutus yhteisön ulkoiseen kuvaan, joka puolestaan vaikuttaa yhteisön olemassa oloon ja menestykseen. (Juholin 1999, 13.) Kristensen (2010) pro gradu-työssään on todennut viestinnällä olevan monta funktiota, mutta erityisesti yhteisöllisyyden luominen ja ylläpitäminen korostuivat pienten ja keskisuurten yritysten viestinnässä.

Yhteistyötä on puolestaan määritellyt Marjatta Eskolan (1974) toimesta niin, että se on tapahtuma, jossa useampi henkilö yhdistää tietonsa, taitonsa, voimansa ja toiminnan muut vaatimat resurssit tietyn yhteisen toiminnan hyväksi. Kyseistä toimintaa kutsuttaessa yhteistyöksi, se edellyttää osapuolten yhteisvastuuta, yhteissuunnittelua, yhteissuoritusta ja yhteisarviointia. Borgman ja Packalén (2002, 99 – 100) mainitsevat edellä mainitun yhteistyön määritelmän kirjassaan ja toteavat sen vastaavan heidän määritelmäänsä yhteistoiminnallisuudesta. Peruslähtö-

kohtana yhteistoiminnallisuudelle kyseisessä kirjassa pidetään arvoja ja sitä, millaiset ja keiden arvot ohjaavat toimintaan. Arvopohjan selkeyttäminen tuo näkyväksi erilaiset työyhteisön intressit, jotka sisältyvät erilaisiin työprosesseihin, työhön itseensä ja työn organisointiin. Työyhteisöjen toiminta ja toimimattomuus perustuu Borgmanin ja Packalén mukaan siihen, miten hyvin yhteisesti osataan jakaa työhön liitettyjä merkityksiä. Eikä tällä tarkoiteta sitä, että oltaisi samaa mieltä asioista vaan, että on yhteinen näkemys siitä, mitä ollaan tekemässä ja miksi.

Mikäli yhteistä merkityskenttää ei löydy tai se ei ole selkeä, ei organisaatioon voi myöskään rakentua yhteisiä toimintamalleja ja kitkatonta toimintakulttuuria. (Borgman ym. 2002, 100.) Mielestäni näiden määritelmien pohjalta kaikki edellä mainitut toimet vaikuttavat merkittävästi yhteistyön kehittämiseen, eikä niitä ja niiden vaikutuksia toisiinsa voi jättää huomioimatta. Tästä syystä on hyvä tarkastella muutoksen tuomia haasteita näille osa-alueille sekä millainen osaaminen ja vuorovaikutustaidot on huomioitava yhteistyön kehittämisessä entä millaisilla viestinnän välineillä yhteistyötä voidaan tukea.

4.1 Muutosviestintä ja sen vaikutuksen yhteistyöhön

Muutos on ensisijaisesti tekoja, mutta samalla myös sanoja ja puhetta eli viestintää ja näiden avulla muutos tehdään näkyväksi yhteisössä. Muutoksella Juholin (2009, 125.) näkee kolme aikaulottuvuutta, menneen, nykyhetken ja tulevaisuuden. Menneet ovat tärkeitä siksi, että ihmiset tiedostavat sen, mikä on muuttunut ja millaisia tuloksia sillä on saatu aikaan. Nykyhetki on merkityksellinen, koska se on läsnä tässä ja nyt ja meidän on muistutettava itseämme ja muita, miksi teemme asioita niin kuin teemme. Tulevaisuus taas on pidettävä kokoajan mielessä, että tavoitteet ja visiot pysyvät kirkkaina ja kaikilla vallitsee yhteinen näkemys siitä, mihin ollaan menossa.

Työelämässä on viimeisen vuosikymmenen aikana ollut lähes jatkuvasti jonkinlaista muutosta, eikä harvinaista ole sekään, että juuri saadun uudistuksen jälkeen asiat laitetaan taas uusiksi. Yrityksissä on siirrytty yksittäisistä organisaatiomuutoksista jatkuvasti muuttuviin organisaatioihin. Edellä mainittujen asioiden perusteella ja työelämän tulevien haasteiden valossa, Kaarina Mönkkönen ja Satu Roos

(2010, 12) päättelivät, että kaikkien on syytä opetella ajattelemaan, että työelämä vain on jatkuvaa muutosta. Isot muuttuvat asiat liittyvät yleensä esimerkiksi organisaation rakennemuutoksiin ja järjestelyihin, uusiin strategioihin tai toiminnan linjauksiin, organisaatiomuutoksiin ja ylimmän johdon vaihdoksiin. Nämä muutokset vaativat suunnittelua, tiedottamista ja käsittelyä eri foorumeilla (Juholin, 2009, 125.) Mikäli muutosten keskellä asetamme koko ajan uusia tavoitteita ja yritämme saada niitä käytäntöön, niin oikeassa suunnassa pysyminen käy haasteelliseksi. Mönkkönen ja Roos (2010, 30) toteavatkin, että on selvää jos suunta muuttuu kokoajan, niin se johtaa työyhteisössä vain paikallaan pyörimiseen.

Tänä päivänä puhutaan paljon tiimityöskentelystä, monella on kuitenkin kokemusta siitä, että työ on entistä yksinäisempää ja yhdessä tekemisen paikkoja on entistä vähemmän. Tämän lisäksi työ on monella osa-alueella muuttunut entistä projektiluontoisemmaksi, mikä monessa tilanteessa tarkoittaa, että työ on aloitettava aina alusta uusien ihmisten kanssa ja projektin määräaikaisuus asettaa osapuolten varauksettoman luottamuksen koetukselle. (Mönkkönen ym. 2010,17.) Mönkkönen ja Roos (2010, 126) mainitsevat, että muutoksessa johtaminen koetaan nykypäivän työelämässä aivan keskeisimmäksi osaamisalueeksi, eikä se tässä tilanteessa tarkoita vain johtajia, vaan kaikkia työyhteisön jäseniä. Kaikki työyhteisön jäsenet voivat omalla toiminnallaan joko viestittää tai edistää muutosta. Muutosjohtajuus nähdään laaja-alaisena kykynä yhdistellä erilaisten toimijoiden näkökulmia ja kohdata rakenteen muutokseen liittyvä identiteetti- ja resurssitaistelu. Näin ollen ihmiset ovat muutoksen alussa hyvin herkkiä asettumaan puolustuskannalle tai kilpailuasetelmaan.

4.1.1 Muutosvastarinta

Muutos koetaan monella eri tavalla yhteisöissä, jollekin muutostilanne on peikko, joka järkyttää turvallisuuden tunnetta. Toisille se voi olla kauan odotettu muutos johonkin uuteen ja kolmannelle se voi olla asia, joka ei liikuta eikä kosketa. Muutoksesta on kuitenkin kaikilla jokin mielipide, joko muutosta pidetään hyvänä ja oikeaan osuvana, turhana häiriönä, tuomittuna epäonnistumaan tai ylipäätään asiana johon suhtaudutaan kyynisesti. (Juholin 2009, 125.) Muutosvastarinta nähdään kuitenkin hyvänä, hyödyllisenä ja luonnollisena asiana, koska terve muutos-

vastarinta on jalostanut kehitystämme. Terve kriittisyys ja kyseenalaistaminen muutosvastarinnan muodossa palvelevat oikein hyödynnettynä yritystä suuresti, koska muutosta on ajateltava prosessina ja muutosvastarinnan tehtävä on rikastaa ja jalostaa prosessista parempi ja osuvampi yrityksen käyttöön. (Erämetsä 2003, 99.)

Monessa tilanteessa pahimmat muutosvastarinnan omaavat henkilöt ovat niitä, jotka sitoutuvat muutokseen eniten, mutta heidän pitää ensin hyväksyä ja ymmärtää muutos. Seuraavassa kuviossa on esiteltynä positiivinen muutostunneprosessi, jonka avulla voi tunnistaa muutosvastarinnan tason. Kuvio on mukailtu Timo Erämetsän (2003) kirjasta myönteinen muutos.



Kuvio 12: Positiivinen muutostunneprosessi (Erämetsä 2003, 100)

Muutostunteiden todellisuus on hyvä ymmärtää, kuunnella ja ne on hyväksyttävä osaksi muutosta, jotta niihin voidaan vähitellen vaikuttaa. Tunteiden todellisuus on hyvä päästää valloilleen jo muutoksen alkuvaiheessa ja käsitellä tunteita mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Erämetsä 2003, 101.) Mönkkönen ja Roos (2010, 130 – 131) mainitsevat myös, että joissain asioissa tarvitaan tunnustelua, viipyilyä, ideointia ja vaihtoehtojen punnitsemista, koska yhteisöllinen tietämys ja innovaatiot rakentuvat hitaasti yhdessä ajattelun kautta. Heidän esimerkkinään tähän liittyen on, että erityisesti työyhteisöjen kehitystyössä ideoinnin alkuvaiheessa riittävä viipyily yksinkertaisten asioiden äärellä, antaen sanojen eri merkitysten avautua, jonka myötä päästään luomaan riittävän yhteinen ymmärrys valittavista haasteista sekä siitä, miten ne voidaan yhdessä toteuttaa.

Nykypäivän kehittämistyössä nähdään tärkeänä, että henkilöstö on itse päättämässä omaa työtään koskevista asioista ja saa olla ideoimassa myös kokonaan uusia

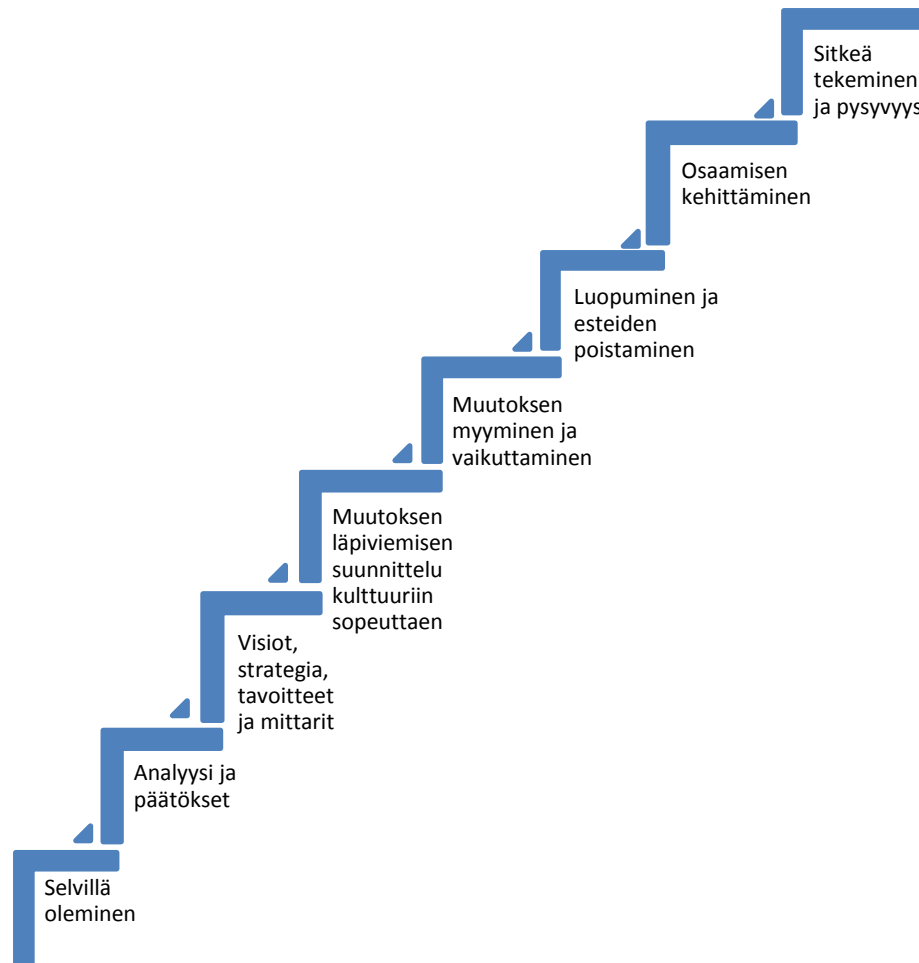
työtapoja. Monissa tilanteissa kuitenkin huomataan työyhteisöissä tilanteita joissa sujuvasti puhutaan yhteistyön tärkeydestä, mutta varsinaisen tekemisen paikan tullen, toista ei päästetäkään omalle tontille. Tämä johtuu monesti siitä, että uusien toimintamallien soveltaminen koetaan hyvin vaikeaksi. Tyypillistä muutoksessa on myös se, että kukin työntekijä omassa muutosahdistuksessaan alkaa etsiä syyllistä. Syytökset ovat oikeutettuja, mutta vain jostakin suunnasta katsottuina. Muutostilanteessa erittäin tärkeää on johdon tuki työntekijöille ja työntekijöiden tuki johdolle, koska molemmat tarvitsevat suunnan ja tarkoituksen työnsä tekemiselle muuttuvassa ympäristössä. (Mönkkönen ym. 2010, 24 – 33.)

Työyhteisöissä esiintyneitä ristiriitoja selitetään usein meneillään olevalla muutoksella. Mutta jos koko työelämää massiivisesti koskettavassa tilanteessa jäädään sivuun odottelemaan tilanteen rauhoittumista, niin ei työurallaan kerkii tehdä mitään uudistavaa ja kehittävää asiaa. Tästä syystä muutos tulee saada haltuun sillä osa-alueella, sillä ymmärryksellä ja niissä aikaraameissa kuin se on mahdollista, koska muutos on tullut jäädäkseen. (Mönkkönen ym. 2010, 25.)

4.1.2 Muutosmallit

Muutosmalleja on tehty monenlaisia ja tässä on esiteltynä muutamia käyttökelpoisia malleja. Muutos on aina yksilöllinen, koska yritykset ovat erilaisia. Muutosten haasteellisuus riippuu monista tekijöistä, kuten siitä onko kyseessä yksilötason, strategisen-, taktisen vai kulttuuritason muutos tai jopa näiden yhdistelmä. Muutoksen haasteellisuuteen vaikuttaa myös se, miten suuri suunnanmuutos on kyseessä ja millainen on yrityksen kulttuuri. (Erämetsä 2003, 23 – 25.) Muutosmallien kaksi ääripäätä ovat muutoksen tekeminen yhdessä ja muutokseen pakottaminen. Muutoksen tekemiseen yhdessä kuuluu se, että muutos suunnitellaan ja toteutetaan yhdessä henkilöstön asiantuntemusta hyödyntäen. Muutokseen pakottamisessa mallina on, että suunnitellaan ensin pienessä piirissä ja kerrotaan organisaatiolle vasta sitten miten toimitaan. Edellä mainittujen muutosmallien välimuodoiksi voidaan luokitella muutoksen vieminen hivuttamalla ja huomaamatta sekä suostuttelu, jota voidaan kutsua muutoksen myymiseksi organisaatioon. (Juholin 2009, 127.)

John P. Kotter on luonut muutoksen portaajat, joiden vastakohtana kuvataan muutoksen sudenkuopat. Edellä mainitut muutoksenportaajat toimivat suunnitelman pohjana ja luo turvallisuuden tunnetta muutokseen, mikäli muutoksista ei ole paljon kokemusta. Kotterin portaista Timo Erämetsä on muokannut läpiviennin portaajat, joissa hän on jaotellut ne hieman eri tavoin ja antanut suuremman painon muutosvisiosta viestimiselle ja henkilöstön valtuuttamiselle. Seuraavassa kuviossa on esitelty Timo Erämetsän läpiviennin portaajat. (Erämetsä 2003, 152 – 154.)

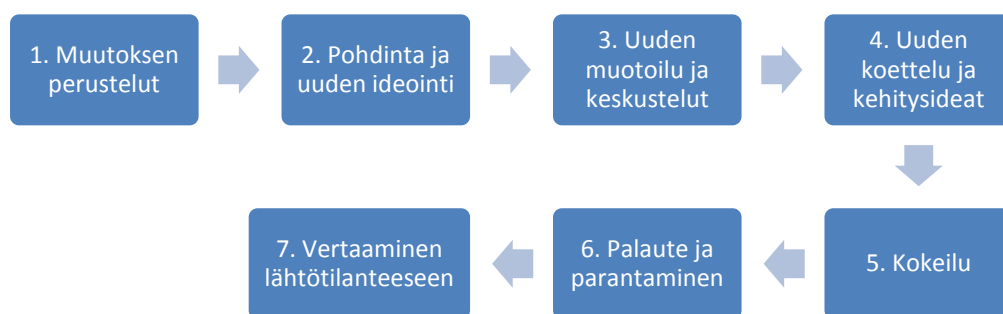


Kuvio 13: Läpiviennin portaajat (Erämetsä 2003, 154).

Suurempi painoarvo muutosvisiosta viestimiselle ja henkilöstön valtuuttamiselle asioille annettu, koska hänen käsityksensä mukaan muutosvision viestiminen ja henkilöstön valtuuttaminen ovat kriittinen vaihe, jossa muutos saadaan käyntiin ja pidetään pyörät pyörimässä. Pääpainona läpiviennin portaissa hän on muutoksen suunnittelussa, muutoksen myymisessä ja konkreettisessa ihmistyössä. (Erämetsä 2003, 152 – 154.) Erämetsä (2003, 154) painottaa kirjassaan, että edellä mainittuja asioita on tärkeää suodattaa aina käsillä olevan yrityksen kulttuurin läpi, koska

muutokset ovat aina yrityskohtaisia. Vaikka muutokset ovat yrityskohtaisia, niin läpiviennin portaat helpottavat muutoksen jäsentelyä suunnittelupöydällä ja muistuttavat olennaisista rakennuselementeistä.

Ihanteellisen muutoksen läpivienti lähtee siitä, että käydään perusteellisesti lävitse mihin tarvittava, suunnitteilla oleva tai päätetty muutos perustuu ja mitä sillä haetaan. On avattava henkilöstölle lyhenteiden ja hienojen lauseiden varsinaiset merkitykset, mitä ja keitä nämä koskee ja mitä konkreettista etua näillä haetaan. Tämän myötä edetään uuden ideointiin, kokeiluun ja palautteeseen. Tällainen muutosprosessi ei ole viivasuora, mutta Juholin (2009, 128) epäilee tässä piilevänkin kyseisen muutosprosessin vaikuttavuuden. Seuraavassa kuviossa on esiteltynä kyseisen ihanteellisen muutosprosessin käsittely prosessi, mukailtuna Juholin(2009) kuviota.



Kuvio 14: Ihanteellinen muutoksen käsittely (Juholin 2009, 129).

Mikäli muutostilanteessa tavoitellaan henkilöstön sitoutumista uuteen tilanteeseen, niin Juholin (2009, 128) toteaa henkilöstön sitoutumisen syntyvän parhaiten dialogin avulla. Dialogilla tarkoitetaan tässä tilanteessa työyhteisön vuorovaikutusta, vastavuoroisuutta ja arvostusta. Sitoutuminen uuteen asiaan syntyy parhaiten kun muutokseen liittyvät työntekijät voivat itse osallistua asioiden käsittelyyn, tuoda esiin omia näkemyksiään ja ratkaisujaan. Tällä tavoin kipeätkin muutokset hyväksytään helpommin. Muutosten keskellä useimmin esitettyjä kysymyksiä ovat, mitä tapahtuu ja milloin. Nämä kysymykset johtuvat siitä, että ihminen haluaa sijoittaa tapahtumat ja asiat aikaan, koska nämä auttaa oman mielikuvan luomisessa käsillä olevasta asiasta. Tämän takia on hyvä miettiä selkeitä viestejä pitkälle ja lyhyemmälle tähtäimelle, kuten mikä on tavoitetila kolmen vuoden kuluttua ja mitä asioita pitää tapahtua lähikuukausina ja tänä vuonna. Suuria muutoksia

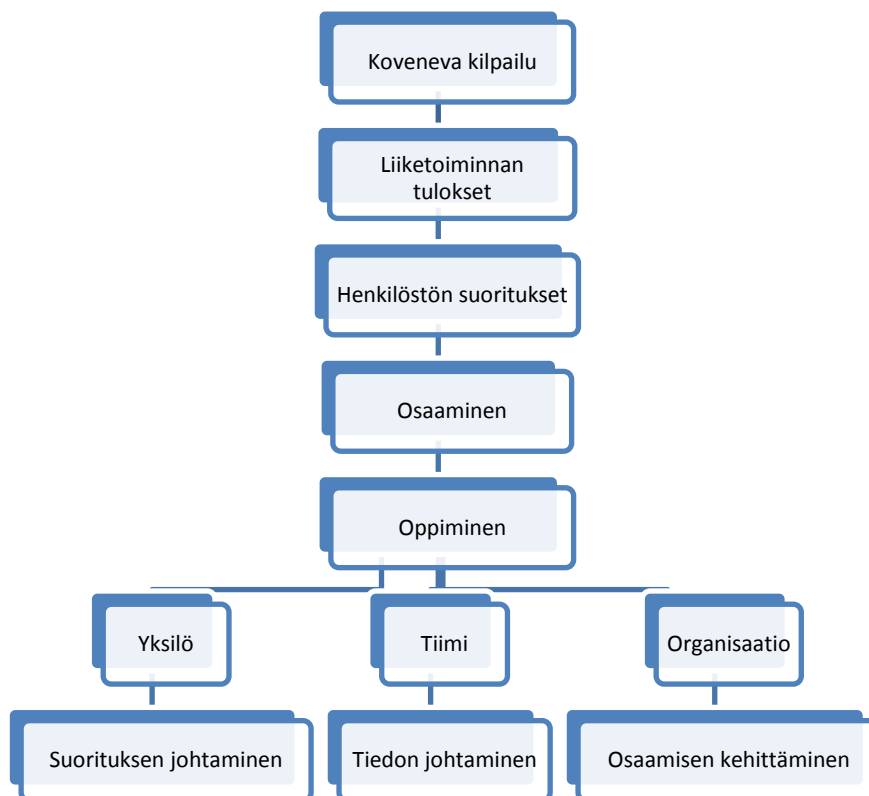
tehdessä on hyvä olla välietappeja ja tilanteen tarkistuksia, koska pilkottaessa muutos pienempiin kokonaisuuksiin, yhteisön jäsenten on helpompi sisäistää muutos. (Juholin 2009, 129 – 130.)

4.2 Osaamisen merkitys yhteistyön kehittämisessä

Organisaatioissa määritellään erittäin taitavasti visioita ja strategioita, mutta ongelmaksi monesti muodostuu se, miten nämä kommunikoidaan ja jalkautetaan käytäntöön. Osaamisen johtamisprosessissa tietyllä tavalla yhdistää strategisen johtamisen ja suorituksen johtamisen, jolloin siitä muodostuu työkalu, jonka avulla voidaan kommunikoida organisaation osaamisstrategia eri yksikköjen, osastojen ja tiimien kautta yksilötasolle. Yksilöiden suoritusten johtaminen yksilötasolla taas avaa työntekijälle konkreettisesti sen, mikä hänen tehtävänsä tarkoitus on ja mitkä ovat hänen tärkeimpiä tehtäviään ja avaintavoitteitaan. Työntekijä pystyy tätä kautta myös ymmärtämään sen, millaista osaamista häneltä vaaditaan, jotta hän pystyy suoriutumaan hänelle asetetuista tehtävistä. (Sydänmaalakka 2003, 20.)

Yritysten kilpailukyky nähdään olevan entistä enemmän riippuvainen siitä, mitä osataan, miten osaamista hyödynnetään ja miten nopeasti kyetään oppimaan uutta. (Juholin 2009, 174.) Osaamisen tarkastelussa nähdään hyvä jaotella erilaisia osaamisalueita, sekä aikajännettä, jotta tiedetään missä ajassa tiettyä osaamista tulisi hankkia tai minkälainen tarve sillä on strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. (Mönkkönen ym. 2010, 203.) Osaamisen johtamisen tavoitteena on vahvistaa organisaation oppimista ja siellä työskentelevien ihmisten oppimista. Mekaanisten oppimisen sijaan Juholin (2009, 183 – 184) kuvaa tiedon ja osaamisen johtamisessa korostuvan epäviralliset yhteisöt, työn yhteydessä tapahtuvan oppimisen ja paikallisen dokumentoimattoman tiedon merkityksen. Uutta tietoa ja osaamista luomaan päästään, kun työyhteisön jäsenet tutkailevat yhdessä toimintaansa ja oppimishaasteitaan, sekä luovat uusia käytäntöjä. (Virkkunen ym. 2007) Mitä enemmän työyhteisöissä pidetään koko yhteisön osaamisen hyödyntämistä tärkeänä, sitä enemmän siellä on mahdollista tuottaa asioita yhteistoiminnallisesti (Mönkkönen ym. 2010, 202).

Pentti Sydänmaalakka (2003, 15) kuvaa kirjassaan *Oppiva organisaatio* oman käsityksensä siitä, kuinka tärkeä osaamisen huomioiminen on koko organisaation tehokkuuden ja hyvinvoinnin yhdistämisen kannalta ja miten samalla organisaatio voi tukea yksilön kasvua ja hyvinvointia. Hän uskoo, että parantamalla suorituksen, osaamisen ja tiedon johtamisen prosesseja saavutetaan tehokas ja hyvinvoiva organisaatio ja henkilöstö. Seuraavassa mukailtuna kaaviota, jonka avulla hän perustelee, näitä edellä mainittuja ajatuksiaan.



Kuvio 15: Organisaation kilpailukyvyyn kehittäminen (Sydänmaalakka, 2003, 16)

Edelliseen kuvioon voisi lisätä vielä kohtaan osaaminen, tiedon, taidon, asenteen, kokemuksen ja henkilökontaktin, jotka liittyvät oleellisesti yksilön toimintaan. Organisaation toimintaan liittyen osaamiseen voisi liittää edellä mainittujen lisäksi vielä, prosessit, toimintatavat ja kulttuurin. Kaikkiin näihin kuitenkin jokainen yrityksessä oleva henkilö vaikuttaa omalla toiminnallaan. (Sydänmaalakka 2003, 17.)

Yksin ja yhdessä tekemistä ei kannata pitää toistensa poissulkevinä, koska useimmiten ne vuorottelevat niin, että ensin tuotetaan oivalluksia lukemalla ja tutkimalla sekä muotoilemalla löydökset muille esitettävään muotoon. Arvioiden

ja kommenttien pohjalta tuloksia päästään jalostamaan edelleen. Mikäli jalostuksessa onnistutaan, löydökset tulevat laajaan tietoisuuteen ja niitä voidaan alkaa soveltamaan. Perinteisen yksilötyöskentelyn kannattaja karsastavat sitä, että hankkeisiin haalitaan liikaa ihmisiä. Perusteluna he esittävät tyypillisesti, että palaverit venyvät, asioista sopiminen mutkistuu, päätöksenteko hidastuu ja itse luovalle työlle jää entistä vähemmän aikaa, joissain tilanteissa tämä pitääkin paikkansa. Onhan todettukin, että liian suuret ryhmät eivät toimi, koska ne eivät pysty välttämättä sopimaan asioista, vaan aikaa kuluu muuhun kuin varsinaisen tehtävän suorittamiseen. Yhteistyön puuttuessa puolestaan yhteistä tietoa ei ole eikä osaamista jaeta, mistä taas johtuu, että tehdään päällekkäistä työtä ja keksitään asioita uudelleen. Toisin sanoen silloinkin hukataan arvokkaita resursseja. (Juholin 2009, 178.)

Yhteisen käsityksen muodostuminen yrityksessä on välttämätöntä, koska näin voidaan välttää tilanne jossa järjestelmät ohjaavat toimintaa. Tavoite kuitenkin on, että tekijät ohjaavat järjestelmiä omien perustehtävien tekemistä varten. Olennaisista strategian ja toiminnan kannalta on oleellinen tieto, joten organisaation kannalta on tärkeää lopettaa turhan tiedon keruu ja jakaminen. Todeta kuitenkin täytyy, että helpompaa on ottaa uusia raportteja ja jakelulistoja käyttöön, kuin lopettaa turhan tiedon keruu. (Mönkkönen 2010, 213.)

Työyhteisöjen avoimessa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä, ilman keskinäistä kilpailua tai vähäisen kilpailun vallitessa, osaamisen jakaminen on parhaimmillaan. Tällöin syntyy tilanne jossa voidaan antaa omastaan muille ja samalla odottaa muiden tekevän samoin. Tämä johtaa parhaimmillaan siihen, että koko organisaation tieto- ja osaamistaso kehittyy ja organisaatiosta saadaan vahvempi. Kilpailu itsessään on positiivinen asia, kunhan se ei patoa yhteisesti hyödyllistä ja välttämätöntä tietoa vain harvojen käytettäväksi. Tämän perusteella yritys voi olla samanaikaisesti kilpailuhenkinen kuin yhteisöllinenkin. (Juholin 2009, 179.)

Mönkkönen ja Roos (2010) jakavat kirjassaan osaamisen substanssiosaamiseen, prosessiosaamiseen ja vuorovaikutusosaamiseen, koska maailma ja yhteiskunnan muutokset edellyttävät uudennlaisia työ- ja ajattelutapoja. Substanssiosaamisella he tarkoittavat sellaisia osaamista, jossa keskitytään hyvin kapean erityisalueen hallintaan, kuten tietyn alan tietouteen lainsäädännöistä, toimintaperiaatteista ja työ-

menetelmistä. Prosessiosaamisessa he määrittävät keskeisimmäksi käsitteeksi ajan, jolloin asiat nähdään prosessina, johon liittyy erilaisia vaiheita, yksilöllistä kehittymistä niin yksilö- kuin yhteisötasolla. Prosessiosaaminen voidaan hahmottaa myös taitona ohjata prosessia eri vaiheissa ja nähdä kunkin vaiheen keskeinen merkitys. Vuorovaikutusosaaminen puolestaan määritellään erittäin laajaksi erityisosaamisen alueeksi, joka käsittää kaikki kommunikoinnin ja suhteiden luomisen taidot. (Mönkkönen ym. 2010, 201 – 202.)

4.3 Ihmisten välinen vuorovaikutus ja ristiriidat

Ilman ihmisten välisiä keskusteluja, pohdintoja ja ajatustenvaihtoa ei koeta syntyvän uusia asioitakaan, joten vuorovaikutus on inhimillisen käyttäytymisen perusasioita. Vuorovaikutuksellinen yhteistyö energisoi ihmisiä, koska siinä asetutaan kuuntelemaan, puhumaan ja keskustelemaan. Keskusteluissa käytetään luonnollista kieltä ja puhetta tarkennetaan tarvittaessa eleillä, kysytään ja kyseenalaistetaan. Vastavuoroisuus on keskinäisen riippuvuuden tunnustamista ja hyödyntämistä, koska toiselle antaessa jotakin tai tekemällä hänen puolestaan jotakin, voi vastavuoroisesti odottaa häneltä samoja asioita. (Juholin 2009, 61.) Työyhteisöissä toimii paljon erilaisia ihmisiä, jotka ottavat erilaisia vuorovaikutusasemia suhteessa kollegoihinsa (Mönkkönen ym. 2010, 210). Taitavalle viestijälle onkin ominaista pystyä tehokkaaseen vuorovaikutukseen ympäristönsä kanssa ja ratkaistaan vastaan tulevat ongelmat. Tällaiselle henkilölle ominaista on myös taito maksimoida myönteiset ja minimoida kielteiset tulokset sekä sopeuttaa tavoitteensa ja käyttäytymisensä eri tilanteisiin. (Lohtaja, Kaihovirta-Rapo 2007, 21.)

Työelämässä ei kuitenkaan välttyä ristiriidoilta ja nämä ovatkin osa elämää. Työelämän ristiriidat syntyvät yleensä erilaisista tavoitteista tai tavoista saavuttaa tavoitteita, erilaisista persoonallisuuksista ja toimintatyyleistä. Ristiriitoihin vaikuttaa myös resurssien rajallisuus sekä odotusten, uskomusten ja arvojen erot. Ristiriidat ovat erittäin kiusallisia työelämässä, mutta ilman niitä ei saavutettaisi mitään uuttakaan. Toisaalta kun tilanteeseen liittyy valta, persoonallisuus, arvot ja periaatteet, se voi estää yhdessä työskentelyn ja haitata vakavasti koko ryhmän tai organisaation toimintaa. Monissa yrityksissä panostetaan tästä syystä tiimityöskentelyyn, koska siitä uskotaan koituvan etua yritykselle. Tiimit tarvitsevat kui-

tenkin toimiakseen yhteiset pelisäännöt, ennen kuin sen avulla saadaan hyödynnettyä monipuolisuutta ja sen jäsenten taitoja. Toimivat ja hyvin tehdyt ratkaisut syntyvät kaikkia kuuntelemalla, joten silloin kun koko tiimin asiantuntemusta käytetään tehokkaasti hyödyksi, saadaan kaikki sitoutumaan saatuun ratkaisuun ja tehtyyn päätökseen. (Lohtaja ym. 2007, 169 – 172.)

Erkki Uusi-Rauva on kuvannut sitä, miten eri alojen toimijat ymmärtävät esimerkiksi tuottavuuden. Hänen mukaansa insinööri ajattelee, että tuottavuus on rationalisointia ja automaatiota, tehokkaampia koneita, korkeampaa teknologiaa, prosessi-innovaatioita ja niin edelleen. Liiketaloustieteilijälle ja mittausteoreetikolle tuottavuus on tuotoksen ja panoksen välinen suhde mitta-ongelmineen. Miten nämä seikat lisäävät organisaation toimintakykyä ja muuttuvat strategisiksi askeleiksi kohti haluttua tulevaisuutta? Tämä tilanne kuvaa hyvin sitä, kuinka tärkeää on olla ihmisiä, jotka jakavat yhteistä ymmärrystä ja koettelevat yhdessä näitä asioita ja luottavat toinen toisiinsa, näiden asioiden käsittelyssä. (Uusi-Rauva 2007, 85.)

4.4 Viestinnän välineet ja työyhteisön kehittäminen

Yrityksissä on paljon erilaista viestintää ja viestintä tapoja voidaan luokitella monella tasolla. Välitetyllä viestinnällä tarkoitetaan sellaista viestintää, joka edellyttää jonkin viestintävälineen käyttöä, kuten sähköpostia, intranetiä ja niin edelleen. Ominaista tälle on myös, että viestintä on enemmän kirjallista, kuten raportteja ja muistioita. Etuna tällaisessa viestinnässä on viestien pysyvyys ja tarkkuus. Haittoina puolestaan välitetyssä viestinnässä on tekstien tuottamisen ja välittämisen hitaus ja vuorovaikutteisuuden vähäisyys. (Lohtaja ym. 2007, 16.)

Työyhteisöjen kehittämisessä joudutaan etsimään käsitteitä, joilla kykenemme entistä paremmin hahmottamaan eri alojen ihmisten ajattelumaailmaa. Ihmisten erilainen ajattelumaailma on hyvä kokea nimenomaan mahdollisuutena, jolla kehitystyö viedään kestäväan ja monia näkökulmia huomioivaan suuntaan kohti yhteistä ymmärrystä. Näin menetellen päästään laajempaan ymmärrykseen, koska sitä on käsitellyt useampi henkilö, useammasta suunnasta. (Mönkkönen ym. 2010, 47.)

Suurta hämmennystä monesti herättääkin se, miksi ohjeita tulkitaan niin eri tavoin ja miksi ohjeita ei noudateta tai miksi ohjeet vesittyvät matkan varrella. Tällöin on hyväksi ottaa tiedon teknisen siirtämisen rinnalle muunlaisia välineitä ja tarkastella tietoa prosessimaisena toimenä, joka jalostuu ihmisten keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja toiminnassa. Tiedon siirtämisen sijasta kannattaa siirtyä tiedon vaihdantaan ja yhteiseen rakentamiseen. (Mönkkönen ym. 2010, 49.) Johan Wallin kehottaa kirjassaan (2009) liiketoiminnan orkestrointiin. Orkestroinnilla tarkoitetaan kykenemistä laaja-alaiseen tiedon keräämiseen ja yhdistämiseen sitä yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa päätöksenteon tueksi. Näiden lisäksi on hyväksyttävä, että kaikesta huolimatta joudutaan tekemään päätöksiä epävarmassa tilanteessa, jonka myötä joudutaan tekemään paljon pieniä päätöksiä, joiden avulla jäsenten on mahdollista tarkentaa suuntaa tilanteen edetessä. (Wallin 2009, 24.)

Yhteistyösuhdetta voidaankin luonnehtia tilanteena, jossa molemmat osapuolet sitoutuvat samoihin päämääriin ja tavoitteisiin, edeten yhdessä niitä kohti. Tätä edellyttää yhteinen päämäärä, jonka saavuttamiseksi tarvitaan työnjakoa ja yhteistä ymmärrystä siitä, miten kannattaa edetä. Toiminnan saavuttaessa yhteisen ymmärryksen, voidaan yhteistyösuhteesta puhua myös tiimi- tai ryhmätyönä. (Mönkkönen 2010, 193.) Avainasemassa yhteisöllisyyden haasteiden ratkaisemisessa, Kristensen (2010) mainitsee pro gradu-työssään olevan hyvät viestintäkäytännöt ja viestintärutiinit, jotka auttavat fyysisten etäisyyksien ylittämässä ja edistävät avoimen dialogin syntymistä työntekijöiden ja johdon välille.

5 CASE: YRITYS X

Tässä luvussa käydään läpi opinnäytetyön empiria-osuus Yritys X:n hankinnan ja tuotekehityksen osalta. Luvussa käsitellään yleisellä tasolla yrityksen toimintaa ja tavoitteita sekä käydään läpi hankinnan ja tuotekehityksen nykytilanne. Tämän kappaleen jälkeen pureudutaan siihen, millaisia haasteita osallistuvan havainnoinnin ja haastatteluiden pohjalta on ilmennyt ja millaisia johtopäätöksiä näiden perusteella voi tehdä teoriaa apuna käyttäen.

Yritys X:llä on valmistusta kolmessa eri maassa, viidellä eri tehtaalla. Yhteen maahan on keskitetty kolme tehdasta ja yrityksen kaikki päätoiminnot, kuten ylin johto, myynti, markkinointi, tuotekehitys, hankinta, logistiikka, henkilöstöhallinto, taloushallinto ja korkean teknologian omaavien tuotteiden valmistus. Toisessa maassa Yritys X:llä sopimusvalmistaja, joka valmistaa vanhemman teknologian tuotteita nimenomaan sen maan markkinoille. Kolmannessa maassa yrityksellä on oma valmistusyksikkö, jossa valmistetaan myös vanhemman teknologian omaavia tuotteita, kyseisen maan markkinoiden käyttöön.

Tuotteiden myynti tapahtuu omien myyntiyhtiöiden ja muiden edustajien kautta. Varastoja Yritys X:llä on maailmanlaajuisesti neljä kappaletta, joista yksi on yrityksen kotimaassa ja muut sijaitsevat Australiassa, Kiinassa ja Intiassa. Yrityksen tehdastiloissa ei sijaitse lopputuotteiden varastoja, vaan kaikki varastointi on keskitetty näiden edellä mainittujen maiden lopputuotevarastoihin. Tulevaisuudessa Yritys X tavoite on olla suunnan näyttäjänä omalla alallaan parhaissa teknologioissa, asiantuntemuksessa, joustavuudessa ja nopeassa reagoinnissa ympäri maailman.

Hankinnan merkittävyys liiketoiminnan kannalta Yritys X:ssä on merkittävä, koska kaikkien hankintojen osuus yrityksen liikevaihdosta on noin 60 % - 70 % ja liikevaihdosta laskettujen suorien hankintojen osuus on noin 40 %. Suorien hankintojen osuus voidaan jakaa vielä yrityksessä M- kategorian hankintoihin ja E- kategorian hankintoihin, josta M- kategorian hankinnat ovat yli 60 % ja E- kategorian hankinnat ovat alle 40 %.

5.1 Tutkimuksen aikataulu toteutus

Case-tutkimus on toteutettu joustavasti toukokuun 2011 ja maaliskuun 2012 välisenä aikana. Seuraavassa kuviossa on esiteltyä tutkimuksen etenemistä.



Kuvio 16: Tutkimuksen eteneminen

Tutkimuksen aihe hankinnan ja tuotekehityksen yhteistyön kehittäminen annettiin Yritys X:n Hankintapäällikön toimesta toukokuussa 2011. Aihe oli ajankohtainen yrityksessä, koska alkuvuodesta hankinnan henkilöstö oli jaettu kahteen eri kategoriaan, M kategoriaa ja E kategoriaan. Muutoksen tavoitteena oli hankintojen kehittäminen strategisempaan ja hallitumpaan suuntaan, jonka myötä yrityksen hankinnat voitaisiin suorittaa kustannustehokkaammin ja selkeämmin yhteistyössä tuotekehityksen kanssa. Opinnäytetyön aiheen antamisen jälkeen aloitettiin han-

kinnan toimintojen ja niihin kohdistuneiden muutosten alkukartoitus, sekä osallistuva havainnointi. Tämän jälkeen tehtiin tuotekehityksen toimintojen alkukartoitusta keskusteluiden avulla eri tuotekehityshenkilöiden kanssa. Alkukartoitusten jälkeen laadittiin tutkimusongelmat, joihin tutkimuksen edetessä haetaan vastauksia sekä laadittiin alustavat haastattelukysymykset. Osallistuvan havainnoinnin sekä hankinnan, tuotekehityksen, yhteistyön ja viestinnän teoriaan perehtymisen pohjalta hahmoteltiin myös joitain alustavia kehitysehdotuksia yhteistyön edistämiseksi.

Loka-, marraskuussa 2011 kuitenkin ilmeni, että hankintaorganisaatiossa on tulossa uusia muutoksia. Jostain syystä näitä tulevia muutoksia ei kuitenkaan haluttu tarkentaa vielä henkilöstölle, eikä tämän tutkimuksen käyttöön. Näin ollen tutkimukseen liittyvien haastattelujen toteutusta lykättiin siihen asti, kunnes tarkemmat tiedot tulevasta muutoksesta olisi tutkimuksen ja henkilöstön käytettävissä. Joulukuussa hankinnan johtavilta henkilöiltä tuli tietoa tulevista muutoksista, jonka myötä tutkimusta voitiin jatkaa.

Tammikuun 2012 alussa tarkennettiin hankinnan organisaatiota koskevat muutokset ja tätä myöden saatiin kirjattua Yritys X:n hankinnan ja tuotekehityksen toiminnot. Muutosten myötä tarkennettiin tutkimusongelmat ja täydennettiin haastattelulomakkeiden kysymykset. Helmikuussa saatiin käyntiin tuotekehityksen ja hankinnan henkilöiden viralliset haastattelut ja muutamia haastatteluita suoritettiin vielä maaliskuun 2012 aikana. Haastatteluiden, osallistuvan havainnoinnin, yrityksen oman materiaalin ja teorian analysoinnin perusteella päästiin maaliskuussa rakentamaan lopullisia kehitysehdotuksia Yritys X:n hankinnan ja tuotekehityksen yhteistyön kehittämiseksi.

5.2 Hankinnan toiminnot

Yritys X:llä on kaiken kaikkiaan noin 250 aktiivista toimittajaa ja yli 8200 aktiivista nimikettä, joiden parissa hankinnan neljäntoista henkilön tiimi työskentelee. Yritys X:n hankintastrategiassa on otettu kantaa hyvin tyypillisiin asioihin, mitä on käsitelty jo hankintastrategian teoria osuudessakin. Yritys X:ssä hankintaan on määriteltynä tavoitteeksi, että useimmilla nimikkeillä olisi jatkossa kaksi toimittajaa, etenkin teoriassa esitellyn ABC-analyysin mukaisesti määritellyillä A ja B

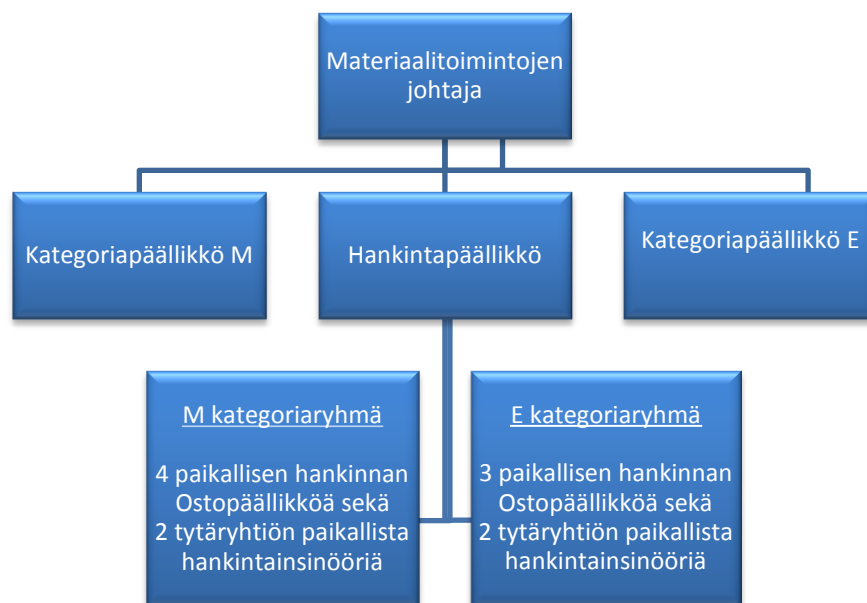
nimikkeillä, mikäli suinkin vain mahdollista. Yrityksessä pyritään samanaikaisesti vähentämään aktiivisten toimittajien kokonaismäärää yhdistämällä C ja D nimikkeiden toimittajia, jotta kokonaiskustannuksia saataisi alennettua. Linjauksena edullisen kustannustason maiden hankinnoille on yrityksessä, että välittömät hankinnat tehtäisi ensisijaisesti lähialueiden toimittajilta. Suurivolyymisiä nimikkeitä voidaan hankkia edullisen kustannustason maista, mutta huolehtien siitä, että laadun tarkastus tehdään ennen materiaalien lähettämistä. Riskien hallinnan kannalta yrityksessä pidetään tärkeänä, että hankinnoissa on lokaalitoimittaja tukena, jotta tarpeen vaatiessa hankinta voidaan suorittaa myös lähempää. Yrityksen kaikkien itse suunnittelemien materiaalien ja komponenttien valmistukseen käytettävät muotit ja työkalut, jotka sijaitsevat toimittajalla, pidetään Yritys X:n omistuksessa.

Yritys X:n hankinnanohjaamisen työkaluksi on valittu teoriassa läpikäyty kategoriajohtamismalli. Yritys X:ssä kategoriajohtamismallin avulla pyritään laajentamaan tiimityöskentelyä ja tarttumaan paremmin hankintojen kokonaiskustannusten hallintaan. Hankinnassa pyritään nettokäyttö-pääoman pienentämiseen varastonkiertoa ja maksuaikoja parantamalla, kaupinta-varastoja hyödyntämällä ja keskittymällä enemmän ABC-analyysin mukaisten, A ja B nimikkeiden hallintaan. Informaation hallintaa toimittajakenttään pyritään parantamaan yhtenäisten tietokantojen käyttöön ottamisella. Hankintastrategiassa on tehty myös 50 suurimman toimittajan mukaan ostosalkkuanalyysi, jonka avulla pyritään suuntaamaan näiden toimittajien kanssa tehtävää yhteistyötä oikeaan suuntaan. Hankintastrategian ja käytännön toiminnan kannalta oleellisimpina työkaluina Yritys X:ssä pidetään ostosalkkuanalyysiä, ABC-analyysiä ja toimittajien kustannusten mallintamisen menetelmää, jotka teoriaosuudessa on käsitelty tarkemmin.

Eri hankinnan kategorioille ei virallisesti ole määritelty strategiaa, eikä varmuutta ole vielä tehdäkö sitä. Hankinnan kategorioiden toimintatavat ja tavoitteet ovat erilaisia ja tavoitteita on jonkin verran määritelty, mutta ei virallisesti kirjattu. Toimintatavat ja tavoitteet tulevat pääasiassa kategoriapäälliköiden tavoiteasetannan kautta. M-kategoriassa ominaista on yrityksen omien piirustusten mukaiset komponentit ja korkeat logistiset kustannukset. Tästä syystä tässä ryhmässä korostuu toimittajien paikallisuus, vaikka yksikköhinnaltaan niitä olisikin mahdollista saada edullisemmin kaukomailta. E-kategoriassa puolestaan ominaista ovat glo-

baalit toimittajamarkkinat ja standardi komponentit. Tässä ryhmässä käytetään toimittajina paljon jakelijoita ja suuria valmistajia, jolloin riskien hallinnalla on suurempi rooli.

Hankintatoimen osaamisessa keskeisiksi osa-alueiksi Yritys X:ssä nousevat sosiaalinen osaaminen, perus kaupallinen ja tekninen osaaminen sekä neuvottelutaidot. Näiden lisäksi hankintatoimen henkilöstö näkee hyvänä omata stressinsietokykyä, kielitaitoa ja verkostoitumista alan toimijoiden kanssa. Näiden lisäksi nostaisin yhdeksi tärkeäksi osaamisalueeksi hankinnan työkalujen osaamisen, koska hankinnan strategiaa ja tavoitteita tarkastellessa, niin teoriassa kuin empiirisessäkin osuudessa, nämä asiat nousevat monessa kohdin esiin ja jopa hyvin keskeisiksi asioiksi. Yritys X:n hankintatoimessa työskentelee tällä hetkellä neljätoista henkilöä, joista yksi toimii ostopäälliköiden esimiehenä, kuusi henkilöä on mukana E-kategoriaryhmän toiminnassa ja seitsemän henkilöä toimii M-kategoriaryhmässä. Seuraavassa kuviossa on esitelty hankinnan organisaatio kyseisessä yrityksessä.



Kuvio 17: Yritys X:n hankintatoimen organisaatio

Hankintaorganisaatiossa ylimpänä oleva materiaalitoimintojen johtaja kuuluu yrityksen johtoryhmään. Hän vastaa hankinnan lisäksi vielä tuotannosta ja jakelusta. Hänen tehtäviinsä kuuluu kysynnän ennustaminen ja huolehtiminen siitä, että yrityksen tilaus-toimitusketju on globaalisti kilpailukykyinen. Globaalin kilpailuky-

vyn huolehtiminen pitää sisällään erityisesti strategian ja tulevaisuuden varmistaminen niin, että yrityksen kilpailukyky säilyy kilpailun kiristyessä.

”Prosessimielessä ajateltuna vastuulla on kysynnän ennustaminen, hankinta, tuotanto ja jakelu. Toisesta suunnasta ajateltuna vastuulla on pitää huolta, että tämä meidän Supply Chain on globaalisti kilpailukykyinen. Tämä pitää sisällään, että työhön kuuluu erityisesti strategian ja sen tulevaisuuden varmistaminen, että kilpailukyky säilyy kilpailun kiristyessä kaiken aikaa.” (Työntekijä 1)

Materiaalitoimintojen johtajan alaisuuteen kuuluu M ja E kategoriaryhmien kategoriapäälliköt ja hankintapäällikkö, näiden henkilöiden tehtävänä on vastata Yritys X:n strategisesta hankinnasta. Kategoriapäälliköillä ei ole alaisia vaan he vastaavat globaalisti yrityksen M ja E kategorioiden hankinnoista ja tuotekehityksen kanssa tehtävästä yhteistyöstä.

”Pääsääntöinen tavoite olisi, että kategoriapäälliköt eivät olisi mukana näissä hintaneuvotteluissa ja vastaavissa, vaan heidän pitäisi keskittyä ennen kaikkea tuotekehityksen väliseen yhteistyöhön, toimittajamarkkinoiden selvittämiseen, niiden potentiaalien löytämiseen ja kategorioiden johtamiseen”. (Työntekijä 1)

”Strategisen hankinnan tehtäviin kuuluu tehdä strategisia päätöksiä ja tehdä globaalia hankintaa eli koko konsernia koskevia hankintapäätöksiä sekä tutkia ja hakea koko konserniin tulevia toimittajia ja valmistajia. Strategisessa hankinnassa ei ole varsinaisia ostovastuita vaan pääpaino on suunnittelevassa toiminnassa ja vaihtoehtoisten toimittajien kartoituksessa.” (Työntekijä 2)

Kategoriapäälliköiden vastuulla on myös kategorioiden sisäisten asioiden johtaminen ja suunnittelu. Tähän kuuluu oikeanlaisten toimittajien ja valmistajien löytäminen Yritys X:lle, sekä yhteydenpito strategiaan yhteistyökumppaneihin.

”Kategoriapäälliköiden tehtävä on vastata siitä, että meillä on toimivia toimittajia ja valmistajia. Erityisesti toimittajien ja valmistajien on oltava meidän toimintaan sopivia yhteistyökumppaneita koon ja toiminnan puolesta. Kategoriapäälliköt vastaava vaihtoehtoisten toimittajien etsimisestä erityisesti matriisiin oikeaan ylänurkkaan sijoittuvien toimittajien kohdalla, jotka ovat ns. single source toimittajia”

”Kategoriapäälliköt pitävät strategiaan toimittajiin muutenkin enemmän yhteyttä. Vastuu heillä on myös kokonaissourcingista, sekä kartoittaa oikeat toimintatavat toimittajien kanssa. Katego-

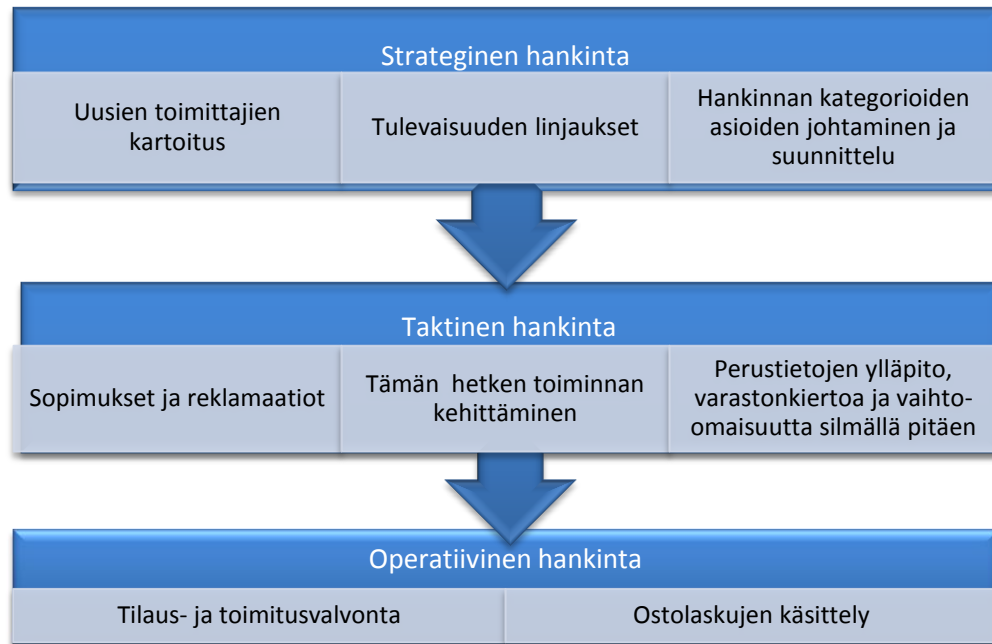
riapäälliköt elävät tietynlailla jo seuraavaa vuotta tai sitä seuraavaa ja kartoittavat silloin tapahtuvia operatiivisia toimintoja. Tehtävänä heillä on myös tietojen tuominen taloon siitä, mitä asioita ilmi maailmalla tulee ja miten niihin tulisi reagoida. Samalla heillä on myös kategoriaryhmien veto vastuu.” (Työntekijä 2)

Hankintapäälliköllä on alaisinaan paikalliset ostopäälliköt ja lokaalit hankintainsinöörit. Tämän myötä hänellä on kustannusvastuu ja hankinnan kehittämisvastuu. Hankintapäällikön tehtäviin lisättiin viimeisimmässä organisaatiomuutoksessa myös kategoriavastuu muutamasta nimikeryhmästä ja innovaatio-osaston yhteistyövastuu ja sourcing vastuu. Hankintapäällikön alaisuuteen kuuluvien paikallisten ostopäälliköiden vastuulla on omalta osaltaan vastata siitä, että saatavuus tehtaalle on 95 %, kustannukset olisivat miinusmerkkisiä sekä siitä, että varaston- ja vaihto-omaisuuden kierto sekä materiaalien laatu ovat mahdollisimman hyvät. Tämän lisäksi ostopäälliköiden pitää huolehtia olemassa olevien toimittajien kanssa tehtävistä sopimuksista, neuvotteluista sekä perustietojen ylläpidosta.

”Ostopäälliköiden tehtäviin kuuluvat sopimukset, neuvottelut ja perustietojen ylläpito. Perustietoja pitää käydä läpi päivittäin, koska niiden pitää olla kokoajan kunnossa. Sekä epäselvät asiat, assistenttien apu, logistiset asiat jne.” (Työntekijä 2).

Ostopäälliköillä ei ole alaisia, mutta tuotannon organisaatioon kuuluvat tuotantoassistentit tekevät päivittäin ostoprosessiin liittyviä tehtäviä. Heidän vastuullaan on hoitaa päivittäisiä rutiinitilauksia, kirjata ostolaskuja ja varmistaa materiaalien saapuminen oikeaan aikaan ja oikeaan paikkaan, tarvittaessa ostopäälliköiden avustuksella.

Ostopäälliköt siirtävät materiaaleja kotiinkutsuttavaksi tuotantoassistentille siinä vaiheessa, kun materiaaleihin ei liity muutoksia ja perustiedot on ERP-järjestelmässä ajan tasalla. Seuraavassa kuviossa on esitettyä teorian ja haastatteluiden perusteella tehty Yritys X:n hankinnan prosessi.



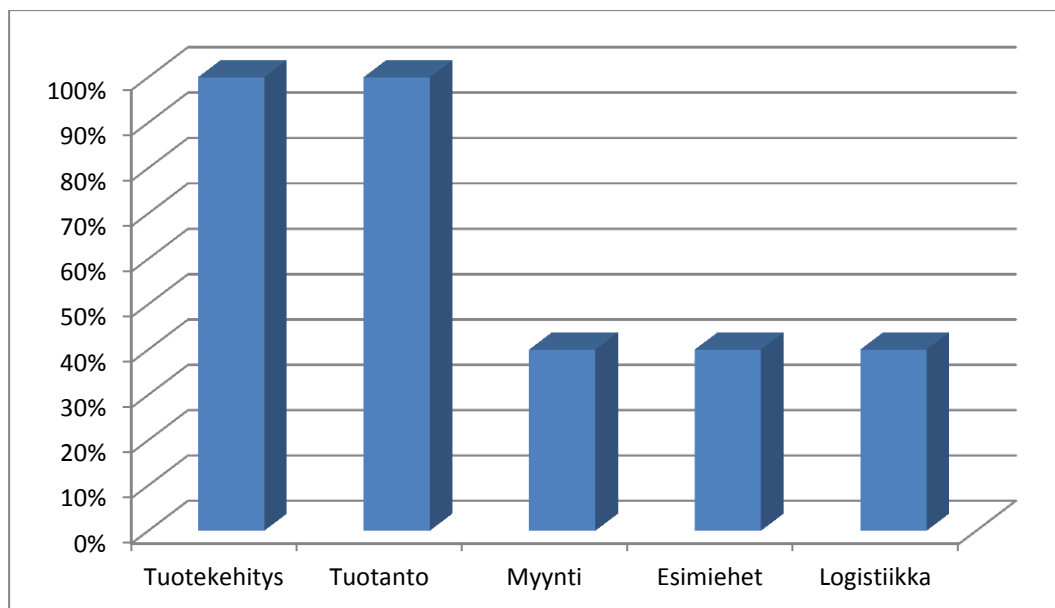
Kuvio 18: Yritys X:n hankintaprosessi

Edellä esitelty hankinnanprosessi on tehty kuvailemaan teorian, haastatteluiden ja osallistuvan havainnoinnin pohjalta tehtyä hankinnanprosessia. Prosessi kuvaa toimintaa karkeasti hankintaprosessin eri vaiheissa ja miten se pääpiirteittään tällä hetkellä Yritys X:ssä menee ja miten sen on tarkoitettu menevän muutosten myötä.

5.3 Viestintä ja yhteistyö hankinnassa

Hankinnan tärkeimmiksi sisäisiksi sidosryhmiksi haastatteluissa nousi tuotekehitys ja tuotanto kaikkien haastateltujen mielestä. Näiden lisäksi kohtalaisen moni mainitsi myös myynnin, esimiehet ja logistiikan.

Seuraavassa kuviossa esitellään haastatteluiden pohjalta tehtyä hankinnan sidosryhmien merkittävyyttä haastateltujen henkilöiden näkökulmasta.



Kuvio 19: Hankinnan tärkeimmät sisäiset sidosryhmät

Tuotekehitys katsottiin olennaisena sidosryhmänä hankintaa, koska siellä testataan vaihtoehtoisia materiaaleja, tehdään dokumentaatio materiaaleista ja suunnitellaan uudet tuotteet. Tuotanto nousi merkittäväksi sidosryhmäksi, koska tuotantoon pitää mennä tieto materiaalien saapumisesta ja tiedoista, sekä tuotannosta ja tuotantoassistenteilta tulee tietoa toimittajien kanssa ilmenneistä ongelmista, toimi-
tuksiin ja laatuun liittyen.

*”Hankinta on puun ja kuoren välissä, koska kyllähän tuotekehityksestä tulee ne merkittävimmät määritykset ja spesifikaatiot sille, mitä pitää hankkia ja sitten toisaalta taas asiakkaana tuotanto odottaa, että materiaalit tulevat ajallaan ja paikallaan, silloin kun niitä tarvitaan ja siinä välissähän hankinta sitten ope-
roi.” (Työntekijä 1)*

Logistiikka on yhtenä sidosryhmänä, koska heidän tehtävänään on sopia rahtisopimukset viennin puolelle ja tästä johtuen on hyvä käyttää hyödyksi samoja sovit-
tuja asioita myös tuonnin puolella. Myynnin merkittävyys nousee esiin siinä, kun asiakkaat pyytävät Yritys X:tä tarjouksia ja tekevät tilauksia. Myynnissä on tärkeä tietää todelliset toimitusajat asiakkaille ja hankinnassa on hyvä tietää tulevista asiakastilauksista, jotta voidaan materiaalien suhteen varautua näihin riittävän ajoissa ja asiakaslupaukset saadaan pidettyä.

Varsinaisessa hankintaprosessissa Yritys X:ssä nähdään keskeisenä, että siihen osallistuu hankintatoimen lisäksi tuotekehitys erityisesti silloin, kun kyseessä on uusi toimittaja ja uudet tuotteet. Tuotannon osallistuminen hankintaprosessiin nähdään myös hyvin keskeisenä, koska tuotannon organisaatiossa toimii tuotanto-assistentit, jotka hoitavat rutiinin omaiset tilaukset, kiirehtimiset, myöhässä olevien tilausten seurannan ja ostolaskujen kirjauksen. Tuotannosta hankintaprosessiin tulee tietoa myös tuotannonohjaajilta ja tehdaspäälliköiltä, heiltä tuleva tieto painottuu rutiinien toimivuuteen, materiaalien laatuun ja materiaalivarastojen ohjaukseen liittyviin asioihin. Haastatteluiden myötä esiin nousi myös myynnin, taloushallinnon ja logistiikan vaikutukset hankintaprosessiin. Myynnin vaikutuksen hankintaprosessiin nousivat esiin sen myötä kun keskusteltiin keskeisestä tiedosta ja sen merkityksestä. Myynnillä on yrityksessä ensimmäisenä tieto siitä mitä asiakkaat haluavat ja millaisella aikataululla.

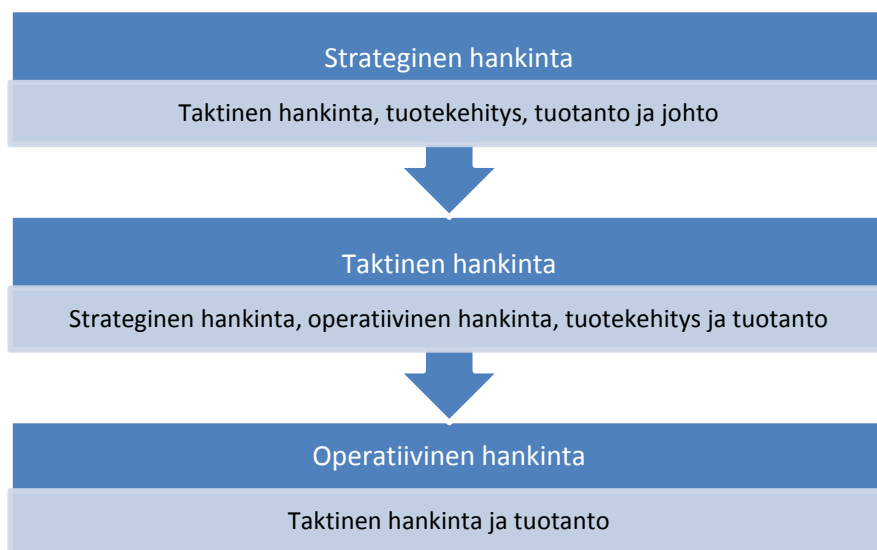
”Hankintaprosessiin oleellisesti vaikuttaa se mitä myydään, minne myydään ja milloin myydään ja tämä vaikuttaa ihan suoraan siihen mitä tarvitaan, milloin tarvitaan ja missä tarvitaan, kuinka paljon.” (Työntekijä 2)

Taloushallinnon vaikutukset näkyvät erityisesti laskutuskäytännöissä ja toimintaperiaatteissa, miten toimittajia tulee ohjeistaa ja Logistiikan vaikutukset prosessissa liittyvät pääasiassa toimitusehtoihin ja rahdinkuljettajien valintaan.

Viestintää Yritys X:n hankintatoimessa hoidetaan pääasiassa palaverissa, sähköpostilla, puhelimitse ja kasvatusten keskustelemalla. Kategoriapäälliköt pitävät omia palaverejaan tuotekehityksen kanssa sekä oman kategoriansa sisällä kuukausittain. Tuotekehityksen kanssa käytävissä palaverissa käydään läpi tuotekehityksen ja hankinnan ajankohtaisia asioita. Kategorioiden sisäisissä palaverissa käsitellään ryhmän jäsenten työkuorma, ajankohtaiset asiat, liittyen tuotekehitykseen, toimittajiin ja materiaaleihin.

Hankinnan strateginen johtoryhmä kokoontuu myös kerran kuukaudessa ja tähän hankinnan strategiseen johtoryhmään kuuluu Kategoriapäälliköt, Hankintapäällikö ja Materiaalitoimintojen johtaja. Määräajoin tähän palaveriin osallistuu tuotekehityksestä TK- päälliköitä ja Tuotekehitys- ja innovaatiojohtaja. Kyseisessä hankinnan strategisen johtoryhmän palaverissa käydään läpi ajankohtaisia asioita ja priorisoidaan tehtäviä ja resursseja. Yritys X:n koko hankintatoimen henkilöstö

kokoon tuu käsittelemään asioita noin joka toinen kuukausi. Seuraavassa kuviossa on esiteltyä hankinnan viestintää.



Kuvio 20: Viestintä ja yhteistyö hankinnassa

Edellä mainittujen palaverien lisäksi on olemassa ratkaisuliiketoiminnan kehitysryhmä, jossa käydään läpi tuotepoliittisia päätöksiä ja muita ylätasoa päätöksiä. Näissä palavereissa mukana on Hankinnan ja tuotekehityksen päälliköiden lisäksi myynnin-, tuotannon- ja logistiikan edustajat. Sähköpostilla, puhelimitse ja kasvotusten keskustelemalla hoidetaan lähinnä akuutteja asioita, jotka pitää hoitaa nopealla aikataululla.

5.4 Tuotekehityksen toiminnot

Tuotekehityksen strategia määritellään Yritys X:ssä kerralla 3-5 vuodeksi. Strategia perustuu täysin yrityksen yleiseen strategiaan ja sisältää hyvin yleisluontoisesti toimintaa ohjaavia asioita.

”Tuotekehityksen strategia kuten ei muutkaan strategiat ole määritelty kovin yksityiskohtaisesti” (Työntekijä 4)

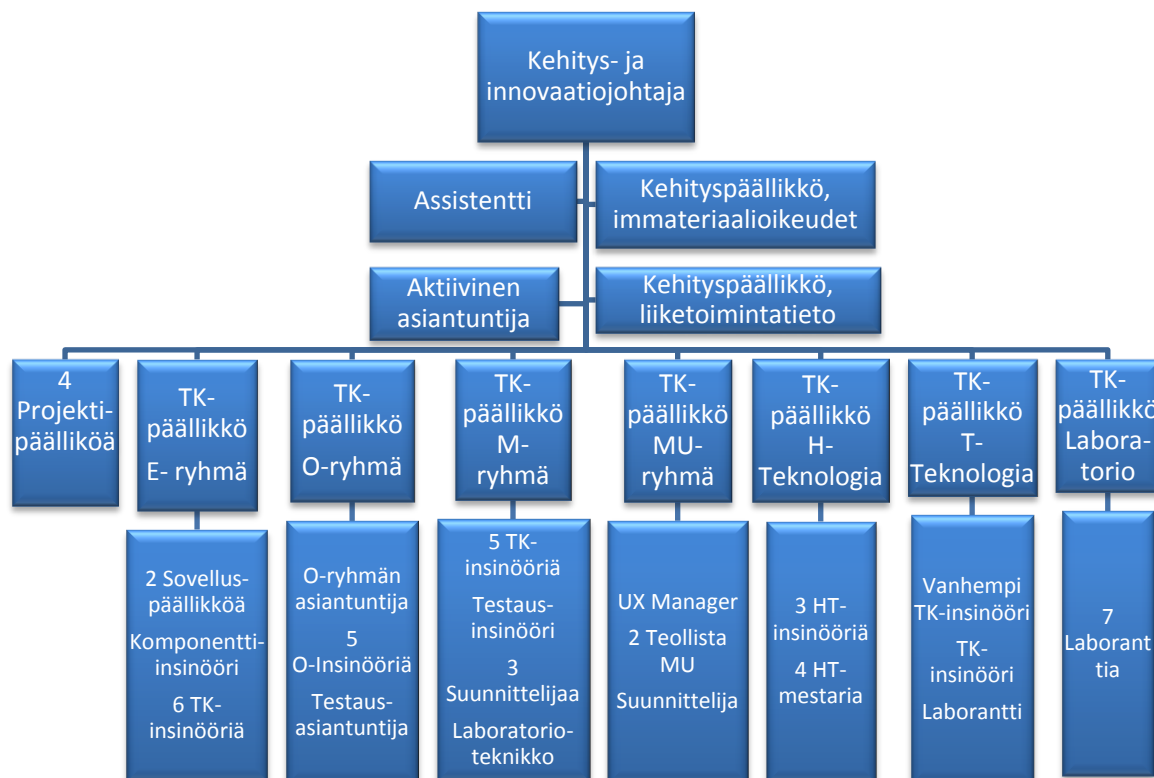
Tuotekehityksessä ei varsinaisesti kuitenkaan puhuta strategiasta, vaan toimintaa ohjaa enemmänkin tuotekehitysohjelma, jota kutsutaan myös projektisalkuksi. Tuotekehityksessä strategia tai tuotekehitysohjelma on määriteltyä osaamiskeskuksittain. Tämä johtuu siitä, että eri materiaalien ja osakokonaisuuksien koh-

dalla joudutaan tekemään erilaisia toimenpiteitä ja asioita. Tuotekehitysohjelma sisältää tietoa siitä, millaisia projekteja ja tuotteita yrityksen haluttaisi kehittävän ja millaisia projekteja se käytännössä vaatisi. M-ryhmässä strategian kautta tulleet asiat painottuvat pääasiassa kohoaviin valmistuskustannuksiin ja asiakkaiden reagoitivaatimuksiin. Kiristyvässä kilpailutilanteessa yrityksen pitäisi palvella asiakasta entistä enemmän ja nopeammin, kuitenkin säilyttäen korkeatasoinen teknologia yrityksen tuotteissa. E-ryhmässä strategiasta nousevat asiat liittyvät pääasiassa kokonaisuuksien kehittämiseen siihen suuntaan, että laitteet palvelisivat yhtälailla yrityksen aasialaisia asiakkaita, kuin muitakin asiakkaita.

”Strategiasta ei tuotekehityksessä puhuta, vaan enemmänkin puhutaan projektisalkusta tai tuotekehitysohjelmasta. Tämä tarkoittaa sitä, että millaisia projekteja halutaan, millaisia tuotteita halutaan kehittää ja mitä projekteja se vaatii. Suunnitellaan ja kilpailutetaan niitä projekteja keskenään ja tehdään projekti-suunnitelmat ja niitä sitten ruoditaan ja katsotaan resurssien käyttöä esim. mitä resursseja mikäkin projekti vaatii ja yleensä joudutaan tilanteeseen, että kaikkia ei pystytty ja sitten jotakin jää pois. Tämähän toistuu aina määrä välein, kun projekteja päättyy, niin sitten tarkastellaan asioita uudelleen.” (Työntekijä 3)

Tuotekehityksessä ei kuitenkaan kaikkia projekteja ole aina mahdollista toteuttaa, joten tällöin joudutaan ottamaan projekteista tärkeimmät työnalle ja loput siirtämään myöhempään ajankohtaan tai hylkäämään kokonaan. Tuotekehitysohjelmaan tarkastellaan uudelleen aina silloin, kun useampia projekteja saadaan päätökseen ja näistä vapautuu resursseja uusille projekteille.

Seuraavassa kuviossa on esitelty Yritys X:n tuotekehitysorganisaatio.



Kuvio 21: Yritys X:n tuotekehitysorganisaatio

Yritys X:n Tutkimus, kehitys ja innovaatio osaston alaisuudessa toimii tällä hetkellä kaiken kaikkiaan 64 henkilöä. Osaston johtajana toimii kehitys- ja innovaatiojohtaja, joka kuuluu yrityksen johtoryhmään. Hänen alaisuudessaan toimii kaksi kehityspäällikköä, joista toinen vastaa immateriaalioikeuksista ja toinen liiketoimintatiedosta. Lisäksi hänen alaisuudessaan toimii osaston assistentti, aktiivinen asiantuntija ja neljä projektipäällikköä. Näillä edellä mainituilla henkilöillä ei ole esimiesvastuuta yrityksessä, mutta projektipäälliköt tekevät projektisuunnitelmat ja toimivat projektien vetäjinä, projektin alusta loppuun. Heidän vastuullaan on etsiä projektien tarvitsemaa tietoa organisaatiosta ja hankkia projektin vaatimat resurssit tuotekehityksen osaamiskeskuksista. Projektipäälliköllä on ensisijainen vastuu tuotteen tekniikasta ja siitä että projekti valmistuu aikataulussa sovitulla kustannuksella oikeaan laatutasoon.

”Projektipäällikkö vastaa ensisijaisesti tekniikasta ja tuotteen osalta siitä, että se tulee aikataulussa sovitulla kustannuksella, oikeaan laatutasoon.” (Työntekijä 4)

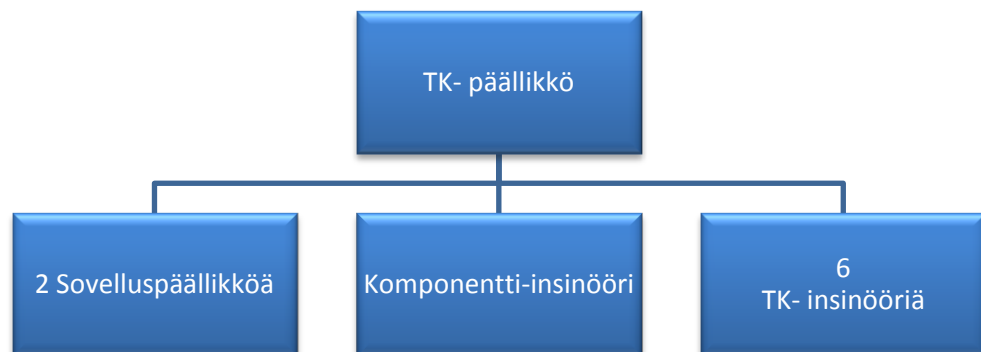
Yrityksen kehitys- ja innovaatiojohtaja toimii esimiehenä lisäksi osaston seitsemälle tk- päällikölle, joilla on eri osaamiskeskusten esimiesvastuu ja vastuu suunnittelun laatutasosta. Osaamiskeskukset vastaavat omalta osaltaan Yritys X:n lopputuotteeseen tulevien materiaalien ja ominaisuuksien kehittamisestä, testaamisesta ja dokumentoinnista. Seuraavaksi esitellään Yritys X:n E- ja M-ryhmät, koska hankinnassa tehty kategorioiden jako kohdistuu nimenomaan näihin ryhmiin.

Tuotekehityksen E-ryhmä

Tuotekehityksen E-ryhmän TK- päällikön alaisuudessa toimii 2 sovelluspäällikköä, komponentti-insinööri ja kuusi tk-insinööriä. Tällä hetkellä resurssit tällä puolella vaikuttavat olevan liian vähäiset, koska E-ryhmään haetaan kahta lisähenkilöä.

”Henkilömäärä on lisääntymään päin. Tällä hetkellä haetaan kahta henkilöä lisää, testausinsinööriä ja tk- insinööriä.” (Työntekijä 3)

Seuraavassa kuviossa esitellään tuotekehityksen E-ryhmä.



Kuvio 22: Tuotekehityksen E-ryhmä

Sovelluspäällikköiden tehtävänä E-ryhmässä on testata ja mitata tehtyjä protoja. Komponentti-insinöörin tehtävänä on hallinnoida omaa materiaalivastuu aluettaan. Tämän lisäksi hänellä on materiaalien koordinaatiovastuu ja tietojen vientivastuu yrityksen järjestelmään. Monissa tilanteissa kun henkilöt vaihtuvat yrityksessä komponentti-insinööri tekee ehdotuksen materiaalivastuiden jaosta, jonka jälkeen ehdotus käydään esimiehen kanssa yhdessä läpi ja tehdään tarvittavat muutokset.

”Komponentti-insinööri on vähän kuin yhteinen resurssi, joka hallinnoi tätä omaa materiaalivastuu aluettaan. Lisäksi hänellä on tällainen koordinaatiovastuu tiettyyn pisteeseen asti. Se on vähän harmaalla alueella, mutta se on tavallaan muiden suunnittelijoiden eli tk-insinöörien suorittamaa materiaalivastuuta eli on nimikkeiden avausvastuu ja sen puuhan ryhdissä pitäminen. Tilanne muuttuu aina välillä kun henkilöt vaihtuu, komponentti-insinööri monesti hoitaa tämän jaon ja sitten on yhdessä käsitelty ehdotus ja hyväksytty tai ei.” (Työntekijä 3)

Tk- insinöörien tehtävänä on tuntea lopputuotteessa E-ryhmän komponentit sekä tietää millaisia ratkaisuja Yritys X:ssä tarvitaan ja miten niitä voidaan käyttää hyödyksi. Maailmalla on tälle osa-alueelle paljon valmiita ratkaisumalleja, mutta harvoin niitä voidaan ihan suoraan käyttää yrityksen tuotteissa. Yrityksessä ilmenee joitain sellaisiakin tilanteita, että ratkaisumallia ei ole olemassa. Tällöin tk-insinööri joutuu suunnittelemaan tilanteeseen sopivan ratkaisun. Näiden tehtävien lisäksi, kaikki tk-insinöörit tekevät myös ohjelmointia.

E-ryhmään kuuluville komponenteille ja materiaaleille on ominaista, että ne omaavat kyseisen E-ominaisuuden tai vaikuttavat suoraan näiden komponenttien toimintaan. Komponentit ja materiaalit ovat tämän E- ryhmän sisällä jaettu vielä eri ominaisuuksiin ja näiden ominaisuuksien perusteella materiaalivastuut on jaettu tuotekehityksen tk- insinööreille. Materiaalivastuiden jakoon vaikuttaa, miten hankinnan puolella eri ostovastuut jakautuvat sekä se, kuinka kriittisiä ja strategisia materiaalit ovat yrityksen lopputuotteen ja yleisen toiminnan kannalta.

Tuotekehityksen M-ryhmä

Tuotekehityksen M-ryhmän tk-päällikön alaisuudessa toimii viisi tk-insinööriä, testausinsinööri sekä kolme suunnittelijaa ja laboratorioteknikko. Tässäkin ryhmässä on tällä hetkellä lisäksi yksi avoin rekrytointi, joten lisäresursseille on käyttöä. Seuraavassa kuviossa on esiteltynä tuotekehityksen M-ryhmä.



Kuvio 23: Tuotekehityksen M-ryhmä

M-ryhmän tk- insinöörin ja suunnittelijan tehtävät ovat suhteellisen samanlaisia, koska kaikilla heillä on omat materiaalivastuualueet, joiden suunnittelusta ja toteutuksesta he vastaavat. M-ryhmässä on suunta projektien suhteen muuttumassa enemmän siihen suuntaan, että projekteille nimetään pääsuunnittelija, jonka vastuulla on hoitaa keskitetysti projektin suunnittelua ja jonka kautta kaikki tieto kulkee keskitetysti.

”Pääsuunnittelija on kontaktipinta esim. M-ryhmän suunnitteluun eli hän keskitetysti hoitaa suunnittelua. Paljon on myös projekteja joissa on mukana vain pääsuunnittelija, vaikkei häntä varsinaisesti ole nimitetty siihen.” (Työntekijä 4)

Testausinsinööri vastaa M-ryhmän osalta materiaalien testauksesta ja laboratorioteknikon tehtävänä on valmistaa erilaisia protoja, työkaluja ja vastaavia metallisia osia sorvaamalla Yritys X:n käyttöön.

M-ryhmän materiaaleille ominaista tässä yrityksessä on se, että ne ovat hyvin pitkälti yrityksen itse suunnitteleimia. Tästä syystä normaali standardi nimikkeitä ei tässä ryhmässä ole kovinkaan paljon. Materiaalit on jaettu M-ryhmässä tällä hetkellä nimikeryhmiin perustuvan jaon mukaan tk- insinöörien ja suunnittelijoiden kesken. Tämän jaon on todettu olevan jo vähän vanhan aikainen, joten M-ryhmän nimikeryhmittelyn uudistaminen on tällä hetkellä tuotekehityksen työlistalla. Jaon on tarkoitus mennä lähinnä valmistustekniikkaa mukaillen.

5.5 Viestintä ja yhteistyö tuotekehityksessä

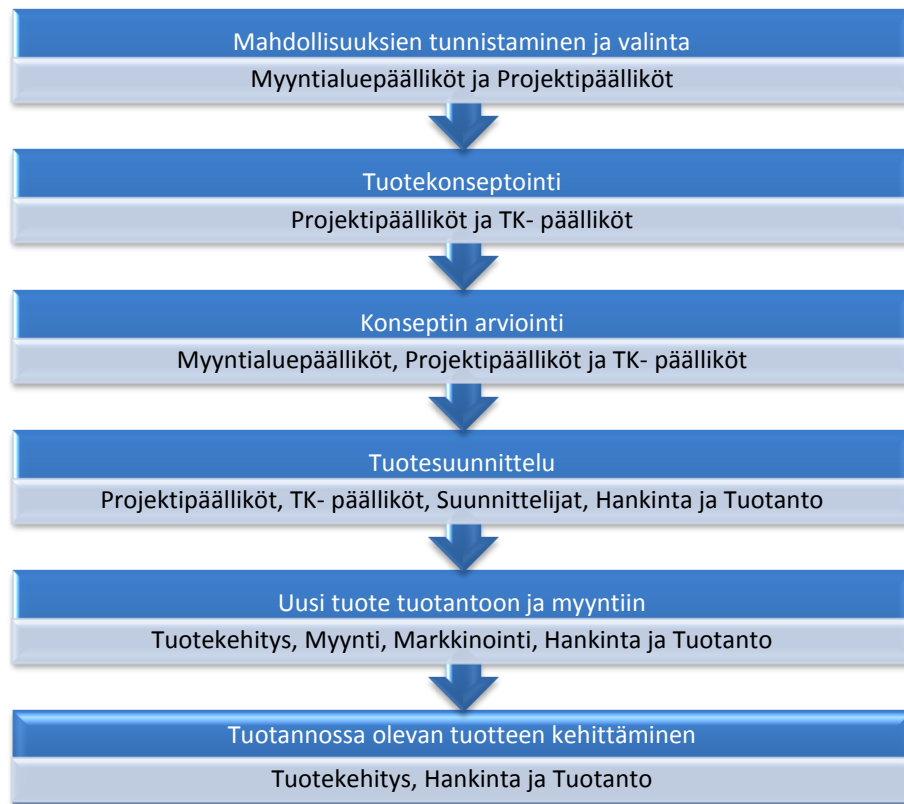
Tuotekehityksessä merkittävimpiä sisäisiä sidosryhmiä Yritys X:ssä ovat myynti, markkinointi, tytäryhtiöt, hankinta ja tuotanto. Eri sidosryhmien merkittävyys vaihtelee sen mukaan, missä tuotekehitysvaiheessa mennään. Myynnin, tytäryhtiöiden ja hankinnan merkitys on suurimmillaan tuotteen konseptointivaiheessa, koska alussa on tärkeää tietää mikä on asiakastarve milläkin osa-alueella. Hankinnan merkitys konseptointivaiheessa korostuu etenkin E-ryhmässä silloin, kun etsitään maailmalta materiaali ja komponentti ratkaisuja tuotteen suunnitteluun.

Varsinaisessa tuoteprojektivaiheessa, kun tuotekehitys alkaa suunnitella komponentteja, hankinnan merkitys korostuu, koska tällöin vaaditaan myös toimittajayhteistyötä erityisesti M-ryhmässä. Tuoteprojektin loppua kohden mentäessä tuotannon ja markkinoinnin merkittävyys kasvaa, koska tuotannon kannanotot ovat tärkeitä tuotteen proto- ja tuotannolistamisvaiheessa, jotta sarjatuotanto saadaan mahdollisimman joustavaksi. Markkinointi puolestaan tekee loppuvaiheessa tuotteelle käyttöohjeet ja muun dokumentaation, jonka jälkeen myynti nousee taas merkittävään asemaan tuotteen lanseerauksen myötä.

Sarjatuotannossa olevien tuotteiden kohdalla tuotekehityksen kanssa yhteistyötä tekevät myynti ja tytäryhtiöt, joiden kautta tulee tuotekehitykselle tieto mahdollisista tuoterekламаatioita ja ongelmista. Näiden myötä tuotekehitys, hankinta ja tuotanto purkavat sisäisesti ongelmia ja niiden syitä, jonka myötä ongelmat saadaan ratkaistua. Ongelman ratkaisu löytyy yleensä, joko toimittajan kanssa tehtävällä yhteistyöllä, tuotannon yhteistyöllä tai käynnistämällä tuotteen parannusprojekti.

Viestintä näihin sidosryhmiin Yritys X:n tuotekehityksessä hoidetaan pääsääntöisesti palaverilla, muutosilmoituksilla, sähköpostilla ja puhelimitse. Tuotekonseptointi ja uusien projektien suunnitteluvaiheessa tuotekehityksen projektipäälliköiden tukena myynnistä on myyntialuepäälliköt, joiden tehtävänä on tuoda tuotekehitykselle tietoja asiakkailta ja myyntialueen kilpailutilanteesta sekä kustannuksista ja ilmenneistä ongelmista. Kyseiset myyntialuepäälliköt tuovat myös varsinaisiin projekteihin kaupallista näkemystä ja huolehtivat tuotteen lanseerauksesta.

Seuraavassa kuviossa on havainnollistettu teoriaa ja käytäntö mukaillen tuotekehitysprosessia, sekä siinä tehtäviä edellä esiteltyjä viestintäkäytäntöjä.



Kuvio 24: Viestintä ja yhteistyö tuotekehityksessä

Edellä esiteltyä prosessia ja siinä tehtävää viestintää noudatetaan erityisesti täysin uusien tuotteiden kehitysvaiheessa, jotka sisältävät yritykselle uutta teknologiaa. Mikäli tuotteeseen liittyvä teknologia on jo yrityksen hallinnassa, saattaa konseptointivaihe jäädä kokonaan tekemättä tai kyseinen vaihe suoritetaan todella nopeasti. Tämä johtuu Yritys X:n pitkästä historiasta kyseisellä alalla. Yleensä projekteissa on aloituspalaveri, jossa laitetaan varsinainen projekti ja siihen liittyvät asiat alulle. Näissä palavereissa on mukana hankinta ja tuotanto. Hankinnan tehtävänä on selvittää, millaisia materiaaleja ja menetelmiä projekteihin liittyen tarvitsee lähteä kartoittamaan. Tuotannon kanssa tuotekehitys käy näihin liittyen tietoja, mitä tarvitsee kehittää tuotantomenetelmiin ja vastaaviin liittyen.

Muutosilmoituksilla viestiminen aloitetaan siinä vaiheessa, kun uudesta tuotteesta on nollasarja tuotannossa tehty ja tämä käytäntö jatkuu tuotteen elinkaaren loppuun asti. Muutosilmoitukset viestittävät hankinnalle ja tuotannolle muutoksista,

jotka tuotannossa oleviin tuotteisiin on tehty. Näiden viestintätapojen lisäksi ovat käytäväkeskustelut, puhelimet ja sähköpostit, mutta näitä käytetään pääasiassa akuuttien asioiden hoitamiseen, mitkä pitää hoitaa lyhyellä aikavälillä. Toki poikkeuksia käytännöissä ilmenee.

Varsinaisiin tuoteprojekteihin liittyen on erilaisia palaverikäytäntöjä, jotka riippuvat hyvin pitkälti projektista, projektin vaiheesta ja sisällöstä sekä siitä kenen kanssa ja miten usein niitä pidetään. M-ryhmässä pidetään näiden lisäksi suunnittelukatselmuksia riippumatta projektipäälliköstä. Suunnittelukatselmuksiin kutsutaan henkilöitä tarpeen mukaan, mutta keskeisintä näissä on, että tk-insinööri tai suunnittelija on paikalla omalta materiaalivastuualueeltaan.

6 HAASTEET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen edetessä ilmeni hyvin moninaisia haasteita, joita käydään läpi tässä kappaleessa. Ensimmäisenä esitellään osallistuvan havainnoinnin ja haastatteluiden myötä tulleet haasteet, jonka jälkeen käsitellään tehtyjä johtopäätöksiä teorian, nykytilakartoituksen, haastatteluiden ja havainnoinnin pohjalta.

6.1 Tehtävien ja tavoitteiden tunnistamisen sekä kategoriajohtamisen haasteet

Ensimmäisenä haasteena, joka nousi esiin monien haastatteluiden edetessä, oli tehtäviin ja tavoitteisiin liittyvät haasteet. Tuotekehityksen puolella lähes kaikkien haastateltavien oli vaikea sanoa, mitä hankinnan tehtäviin ja vastuisiin liittyy tällä hetkellä. Hankinnan henkilöstölläkin oli ongelmia määrittää, miten tehtävät ja tavoitteet ovat muuttuneet tehtyjen organisaatio muutosten myötä.

*”Kategorisointi onkin tässä vaiheessa vielä suuri mysteeri”
(Työntekijä 5)*

”Se on vaan nimi, mutta ehkä se tästä paranee.” (Työntekijä 6)

”Teoriassa toiminta on selvä, mutta käytännössä ei” (Työntekijä 5)

”En ole huomannut mitään erityisiä muutoksia kategorisoinnin myötä ja jatkan oman työni tekemistä siihen saakka, kun tulee selvyys siihen mitä tehdään.” (Työntekijä 7)

”Kategoriat hyvä juttu jos siinä tapahtuu jotakin ja jos sitä ylläpidetään.” (Työntekijä 6)

Edellä mainittujen asioiden lisäksi, epävarmuutta toiminnassa jonkin verran aiheuttaa se, kuka viimekädessä on se henkilö, joka antaa tehtävänantoja ostopäälliköille. Hankinnan henkilöstölle tulee toimeksiantoja projektipäälliköltä, kategoriapäälliköltä, tuotekehityspäälliköltä ja hankintapäälliköltä, joten haastetta tulee siinä, miten näitä kaikkia toimeksiantoja pystytään priorisoimaan ja toimimaan joka suuntaan samalla panostuksella ja aikataululla. Lisäksi epäselvyyttä on siinä, kuka viimekädessä tekee päätökset materiaaleihin, niiden kustannuksiin ja hankintaan liittyen.

Haastatteluiden pohjalta voi sanoa, että hankinnassa ja tuotekehityksissä olevilla henkilöillä on hyvin selvillä jako siitä, mitkä materiaalit kuuluvat E-kategoriaan ja

mitkä M-kategoriaan. Käytännössä jako on hankinnan puolelle hieman sekaisin, koska E-kategoria ostopäälliköillä on M-ryhmän materiaaleja ostovastuulla ja M-kategorian ostopäälliköillä on muutamia E-ryhmän nimikkeitä. Tuotekehityksessä ja hankinnassa tunnistettiin yhtäläillä haasteelliset nimikkeet, joiden kohdalla jako ei ole niin yksiselitteinen ja tällöin todettiin materiaali- ja tapahtuvan puhtaan päätöksen kautta. Päätösten toivottiin kuitenkin olevan yhtenäisen niin hankinnan kategorioissa, kuin tuotekehityksessäkin ryhmissä.

Hankinnan puolella haastatteluissa ilmeni jonkin verran epävarmuutta tuotekehityksen tk-päälliköiden alaisten vastuista ja tehtävistä. Epätietoisuutta hankinnassa on kuitenkin erityisesti meneillään olevista tuotekehityksprojekteista. Hankinnassa on huomioitavissa osittain myös epävarmuutta siitä, minkälaisia tehtäviä tai vastuita heillä on tuotekehityksprojekteihin liittyen. Tiedossa kuitenkin on, että hankinnan pitää etsiä uusia materiaaleja uusiin tuotteisiin ja selvittää niiden hinnat, mutta tekeekö sen täysin kategoriapäällikkö vai ostopäällikkö. Haasteelliseksi tämän tekee vielä se, että kokonaiskustannuksiin ei juurikaan oteta kantaa, vaan yleensä projekteissa koetaan tärkeämmäksi pelkkä materiaalin yksikköhinta. Tuotekehityksessä kuitenkin koetaan, ettei materiaalien kokonaiskustannuslaskentaa ole mennyt hankinnasta tuotekehitykseen päin.

”Mikä meille oikeasti on tärkeää? Onko se yksikköhinta, joka ainakin tällä hetkellä tuntuu olevan se tärkein, vaikka olisi millaiset muut toimitusehdot ja muut, mutta hinta kuitenkin sen aina ratkaisee. Kukaan ei edes paljon muusta halua kuullakaan.”
(Työntekijä 7)

”Muutenkin voitaisiin puhua enemmän hankinnan tavoitteista varastoinnin minimoinnin suhteen, koska se aiheuttaa monesti sellaista kustannusten nousua, jota on vaikea etukäteen laskea.”
(Työntekijä 4)

Projekteissa tuotteen kustannuksia laskettaessa huomioidaan materiaalin yksikköhinta ja valmistuksen työaikaan liitettävä kustannus. Pelkän ostettavan materiaalin tai komponentin yksikköhinnan tuijottaminen kuitenkin romuttaa monessa kohdassa hankinnan muiden tavoitteiden saavuttamisen. Muilla tavoitteilla tässä tilanteessa tarkoitetaan maksuehtoja, toimitusehtoja, varastonkiertonopeutta, sitoutuneen pääoman kustannuksia ja niin edelleen. Suuret tilauseräkoot, yleensä pienentävät materiaalien yksikköhintaa ja ovat tästä syystä houkuttelevampia. Tuote-

kehityksen puolelta tämän asian suhteen on kummasteluakin siitä, miksi hankinnassa tavoitellaan pienempiä varastoja ja nopeampaa varastonkiertoa, koska se nostaa materiaalien yksikköhintoja.

6.2 Kilpailuttamisen haasteet

Nimikeryhmien ja toimittajien kilpailuttamisen hankaluudeksi on osoittautunut dokumenttien ajantasaisuus ja vaihtoehtoisten materiaalien testaus. Useissa tilanteissa, kun dokumenttien perusteella hankinta pyytää tarjouksia, niin ilmenee, että järjestelmässä olevat dokumentit eivät olekaan ajan tasalla. Tämä johtuu ilmeisesti siitä, että vuosia sitten, tuotekehitys on tehnyt suoraan toimittajan kanssa tarpeellisia muutoksia materiaalin tai komponentin rakenteeseen. Rakenteen muutos on toteutettu toimittajan toimesta, mutta yrityksen omat dokumentit ovat jääneet kiireen vuoksi päivittämättä. Vuosien jälkeen, kun dokumenttien puutteellisuus huomataan, muutoksen tekijä ei välttämättä ole enää edes yrityksen palveluksessa ja dokumentit joudutaan tekemään uudelleen.

”Tosi iso haaste, on meidän dokumenttien taso, eli jos lähdetään kysymään jälkeensä jostain muualta joitain osia tai vaihtoehtoista osaa, niin meiltä ei löydy kunnon speksejä ja pohjamudissa laahaa myös näiden vaihtoehtoisten komponenttien testaus.”
(Työntekijä 7)

Kilpailutuksiin liittyvien materiaalien ja komponenttien testauksen suhteen hankinnassa koetaan jopa turhautumista, koska tuotekehityksessä testaus saattaa kestää jopa useamman vuoden.

”Jos hankkii jonkun vaihtoehtoisen osan ja sen laittaa menemään tuotekehitykseen niin sitä asiaa täytyy pommittaa jatkuvasti, että se menee eteenpäin. Parhaimmassa tapauksessa testaus jää tekemättä kokonaan.” (Työntekijä 7)

Toimittajien valinnan ja kilpailuttamisen myötä pyydetään materiaaleja ja komponentteja testaukseen, jotta voidaan varmistua kustannusten ohella myös laadusta, koska päätöksiä ei voi tehdä ilman laadun varmistusta. Mikäli testauksessa menee vuosia aikaa, hankinnan henkilön tekemä työ ja tavoitteiden saavuttamisyritykset menevät hukkaan. Tämän myötä vaarana on, että henkilöillä alkaa ilmetä motivaatio laskua ja into kilpailuttamiseen alkaa kärsiä. Tuotekehityksessä on huomattu pitkät testausjonot ja heidän puoleltaan koetaan myös turhautumista,

koska kaikista testattavista materiaaleista ei ole mitään tietoa siitä, mitä ne ovat ja kuka niiden testausta on pyytänyt ja mistä syystä. Toisaalta tuotekehityksen puolelta on havaittavissa ihmettelyä siitä, miksi hankinta ei kilpailuta toimittajia useammin. Molemmilla puolilla on kuitenkin selkeä halu saada ongelma ratkaistuksi.

”Olisi hyvä olla joku selkeä logiikka sille miten näitä asioita tehdään.” (Työntekijä 8)

6.3 Työkuorman aiheuttamat haasteet

Työkuorman koetaan hankinnassa jakautuvan hieman epätasaisesti henkilöstön kesken. Tähän vaikuttaa oleellisesti tuotannossa ilmenneet laatuongelmat, sekä millaisia tuotekehitysprojekteja yrityksessä on meneillään ja missä vaiheessa ne menevät. Edellä mainitut asiat eivät kuitenkaan kuormita hankintaa jatkuvasti, vaan enemmänkin aaltoilevasti.

”Välillä on hiljaista ja rauhallista ja välillä taas tuotekehitysprojektien myötä voi työtä taas olla enemmän kuin tunnit antavat myöden, mutta keskimäärin kuorma on kohtuullinen.” (Työntekijä 6)

”Työkuorma jakautuu hieman eri tavalla, toiset ovat todella työllistettyjä ja tuntuu, että heitä erityisesti kuormittavat enemmän tällaiset rutiinitehtävät.” (Työntekijä 5)

Erityisesti kuitenkin sellaisilla henkilöillä tuntuu olevan jatkuvampaa kiirettä, joilla on enemmän rutiininomaisia tehtäviä, kuten kotiinkutsuja, laskuntarkastusta ja muita vastaavia. Nämä tehtävät eivät kuitenkaan kuulu kaikkien ostajien vastuulle.

6.4 Hankintastrategian haasteet

Osa hankinnan henkilöstöstä kokee, että hankintastrategia on puutteellinen ja ettei sitä ole avattu riittävästi. Tämä mielipide voidaan pääpiirteittäin yleistää, koska osa haastatelluista ei tiennyt mitä hankintastrategia sisältää tai onko sitä edes olemassa. Yleisiä linjauksia hankinnan toimiin kaivataan yleisesti lisää sekä linjauksiin perehdytystä. Tämä asia toistuu erityisesti hankinnan henkilöstön ja tuotekehityksen henkilöstön haastatteluvastauksissa.

”Hankintastrategiaa olisi varmaan syytä selvitellä porukalla.” (Työntekijä 4)

”Mielestäni strategia on selkeästi puutteellinen, koska ei ole luotuna mitään sellaista mitä alalajeja siellä on ja miten niissä toimitaan.” (Työntekijä 6)

”Pitäisi olla enemmän omaa työtä koskevia linjavetoja.” (Työntekijä 5)

”Ei ole avattu strategiaa mitenkään, eikä käyty läpi, tai ei ole muistikuvaa, ehkä pikaisesti näytetty. Päällimmäisenä tulee mieleen, että yritetään vähentää toimittajien määrää. Ketteryyttä ja nopeita vastauksia toivotaan.” (Työntekijä 5)

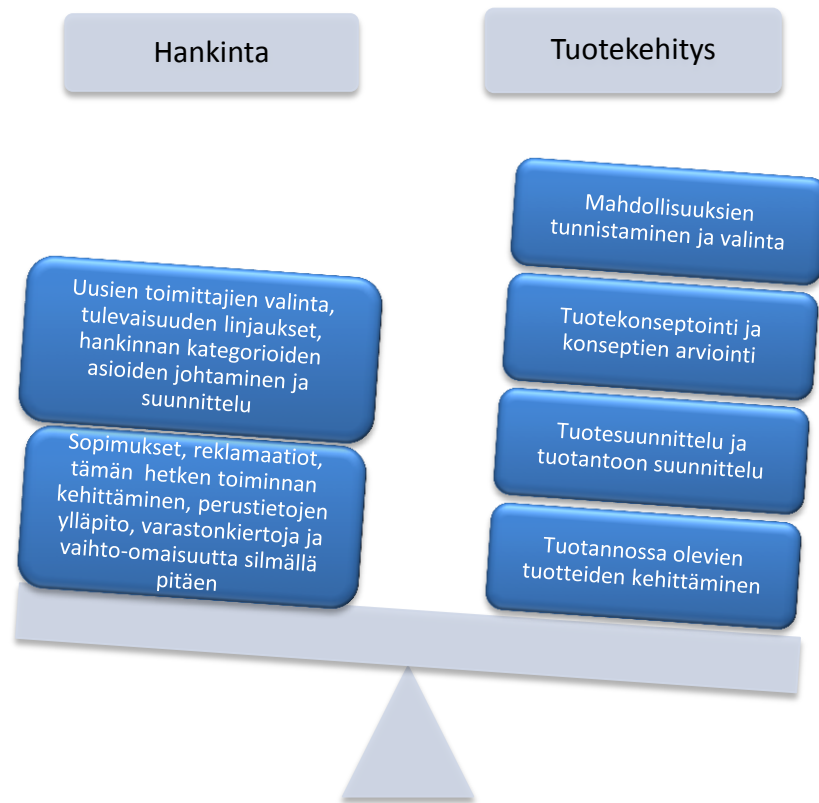
Seuraavaksi käsitellään tilanteesta tehtyjä johtopäätöksiä, jotka on päätelty teorian, nykytilakartoituksen, haastatteluiden ja havainnoinnin pohjalta.

6.5 Johtopäätökset

Yrityksen kokonaisuutena ajatellen hankinnan ja tuotekehityksen yhteistyö tuottaa yritykselle parhaimman tuloksen, mitä aikaisimmassa tuotekehitysvaiheessa yhteistyö tapahtuu. Tämä johtuu siitä, että tuotteen tuotekehitysvaiheessa sidotaan 80 % tuotteen elinkaaren aikaisista kustannuksista, josta 70 % muodostuu jo tuotteen konseptointivaiheessa ja loput tuotesuunnitteluvaiheessa. Kuten teoriassa on jo mainittukin. Vertailtaessa tätä tietoa Yritys X:n tuotekehitysvaiheisiin ja hankinnan toimiin sekä tämän hetkiseen yhteistyöhön, tilanteessa on havaittavissa epäsuhta. Kehitys yhteistyössä on ollut kuitenkin positiivista sen jälkeen, kun hankinnan työkaluksi otettiin kategoriajohtamisen malli, koska ennen tätä hankinnan ja tuotekehityksen yhteistyö alkoi vasta silloin, kun ensimmäiset tilaukset tehtiin tuotantosarjoja varten. Tuotannossa olevien tuotteiden kehitysvaiheessakin yhteistyö oli ollut vähäistä ja tyypillisesti muutokset tulivat hankinnan tietoisuuteen vasta silloin, kun muutosilmoitus oli projektipäällikön toimesta hyväksyttyä ja valmiina tuotantoon. Tällöin hankinta laittoi tilauksen dokumenttien kanssa toimittajalle, nopeinta mahdollista toimitusaikaa pyytäen.

Tällä hetkellä Yritys X:n strateginen hankinta pitää palaveria tuotekehityksen päälliköiden ja johtajan kanssa, jonka myötä tiedon tuotekehityksen uusista projekteista pitäisi tulla myös hankintaan. Kategoriapäälliköt tukevat tuotekehitystoimintaa etsimällä projekteihin uusia teknologioita, materiaaleja ja komponentteja maailmalta sekä uusia mahdollisia toimittajia yritykselle. He pyrkivät myös mahdollisimman pitkälle laskemaan ja selvittämään kuinka paljon projekteihin

liittyvät materiaalit ja komponentit maksavat tai minkä verran niiden pitäisi maksaa. Seuraavan kuvion avulla havainnollistetaan tuotekehityksen ja hankinnan toimintaa, sekä yhteistyötä näiden toimintojen välillä ja sen vaikutuksia suhteessa tuotteen elinkaaren aikaisiin kustannuksiin.



Kuvio 25: Hankinnan ja tuotekehityksen toimintojen sekä yhteistyön vaikutukset kokonaiskustannuksiin.

Taktisen hankinnan yhteistyötä tuotekehityksen kanssa ei ole tehty kovin systemaattiseksi, mutta tarpeen mukaan tällä hetkellä, tuotekehitys kutsuu myös ostopäälliköitä uusien tuotteiden projektipalavereihin tai vanhojen tuotteiden kehityspalavereihin. Lisäksi tk-insinöörien ja hankinnan vapaampi vuorovaikutus on lisääntynyt. Yritys X:n tuotekehityksen ja hankinnan välisessä yhteistyössä vaikuttaa kehitettävää vielä löytyvän, jotta tasapaino saavutetaan ja tuotteiden kustannukset muodostuisivat yrityksen kokonaisetua maksimoiden.

Yrityksen viestintää ja toimintaa kehittämällä, edellisessä kuviossa esitelty epätasapaino pyritään samaan korjattua. Tilanteen korjaaminen kannattaa, koska teoriassa esiteltyjen hankinnan toimintojen perusteella kyseistä hankinnanosaamista ja

toimittajamarkkinatuntemusta hyväksi käyttäen, kustannuksiin kannatta pyrkiä vaikuttamaan jo mahdollisimman aikaisessa tuotekehitysvaiheessa.

Teorian pohjalta voidaan olettaa, että suurin osa haasteista johtuu tapahtuneista muutoksista ja siitä, että niitä tapahtui kaksi hyvin lyhyen ajan sisällä. Vuoden 2011 alussa tapahtui hankinnan jako M- ja E- kategorioihin ja ennen kuin tämä muutos oli keritty omaksua, vuoden 2012 tapahtui henkilövaihdoksia ja uusi organisaatio muutos, joka koski kategoriapäälliköiden asemaa organisaatiossa. Tilanteeseen kuitenkin vaikuttaa myönteisesti se, että henkilöstö näkee kategoriajalon olevan yleisellä tasolla hyödyllinen, mutta tarkennusta siihen toivotaan monella osa-alueella tehtävien, työnjaon ja tavoitteiden suhteen. Hyvä kysymys tähän mielestäni onkin yksi joka tuli myös haastatteluissa ilmi.

”Miksei kaikilla voisi olla yhtä hyvin rajattu kenttä siitä, mitä omalle ostovastuulle kuuluu?” (Työntekijä 6)

Kategoriajakoon ja työkuormaan liittyvien epäselvyyksien ostopäälliköillä voisi olettaa teorian ja käytännön vertailun pohjalta johtuvan siitä, että kategoriajako tehtiin hankinnassa muuttamatta ostopäälliköiden ostovastuita materiaalien suhteen. Lisäksi taktisella tasolla ei tehty muita muutoksia, kuin lisättiin kategoriapäälliköiden vetämä kuukausipalaveri. Toisin sanoen muutosta ei ole jalkautettu vielä taktiselle tasolle ja tästä syystä henkilöstö ei ole muutosta vielä sisäistänyt. Tästä johtuen voisi myös olettaa, että henkilöstö ei näe selkeästi kategorisoinnin tuomia hyötyjä.

Hankintastrategiaan liittyvien epäselvyyksien voi olettaa teorian ja nykytilan pohjalta johtuvan siitä, että M-kategorian ja E-kategorian sisällä on keskenään hyvin erilaisia toimittajia ja nimikeryhmiä, joiden kanssa tehtävät toimet vaativat erilaisia tehtäviä ja toimenpiteitä. Tehtävien ja toimenpiteiden erilaisuus taas puolestaan vaatii erilaista tavoiteasetantaa ja suuntaan toiminnankehittämiseen. Tämän hetkinen hankintastrategia on hyvin suuntaa antava ja ohjeistava strategisen hankinnan toimiin, mutta taktinen taso vaatii tarkennusta, jotta tavoitteiden mukainen toiminta voidaan viedä nimikeryhmä ja toimittajatasolle.

Haastatteluiden myötä nousseet asiat, joiden eniten haluttiin kehittyvän, painottuivat erityisesti hankinnan M-kategoriaan ja tuotekehityksen M-ryhmään, mutta

kehitettävää löytyy hieman myös E-kategorian puolelta. Erityistä kehittymistä toivottiin yhteiseen tavoiteasetantaan, tietoa hankinnan toimista tuotekehitykseen ja tuotekehityksen toimista hankintaan. Lisäksi merkittäviksi kehityskohteiksi toivottiin aikatauluja komponenttien testaukseen ja läpinäkyvyyttä tähän, sekä systemaattista työnjakoa ja toimintatapoja. Hankintastrategiaa toivottiin myös tarkennettavan ja raameja sille millaista yhteistyötä halutaan hankinnan ja tuotekehityksen välille.

7 KEHITYSEHDOTUKSET

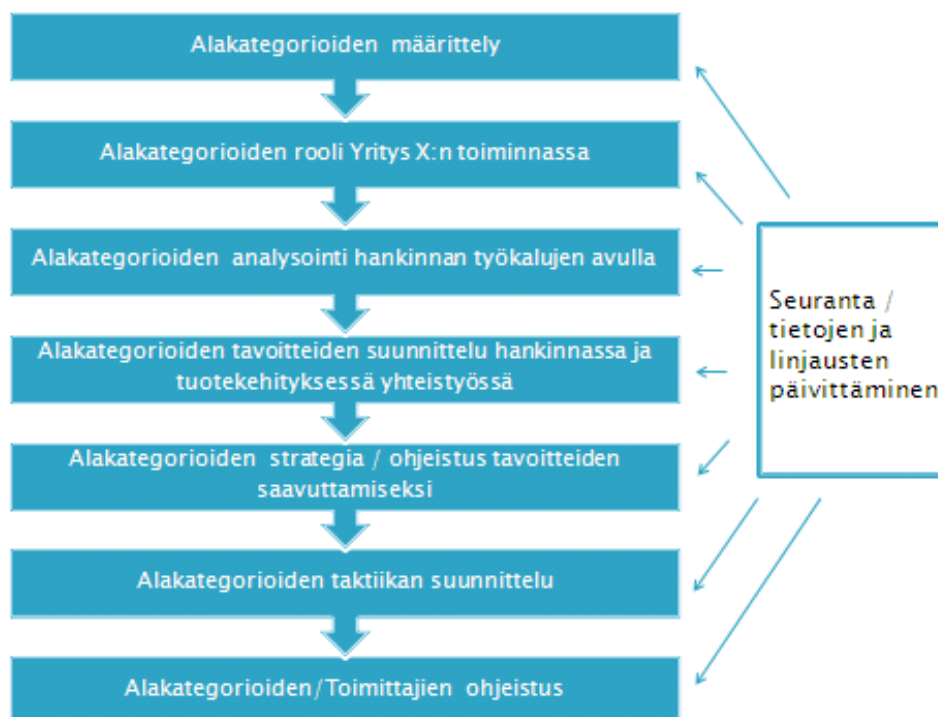
Tässä kappaleessa käsitellään kehitysehdotuksia, jotka ovat laadittu teorian ja empiirisen tutkimuksen avulla. Kehitysehdotukset perustuvat yrityksen aikaisemmin valitsemiin suuntiin ja tavoitteisiin tulevaisuuden suhteen. Kehitysehdotuksia laadittaessa on otettu huomioon niiden aiheuttama mahdollinen työkuorma ja viestintä toiminnan eri vaiheissa.

Yritys X:n tuotekehityksen ja hankinnan välisen yhteistyön välineeksi on yrityksessä jo valmiiksi valittu kategoriajohtamismalli, johon henkilöstö ja johto ovat pääpiirteittäin tyytyväisiä. Haastateltujen henkilöiden mielestä, tämän suhteen on kuitenkin vielä haparointia ja epävarmuutta käytännön toteuttamisessa, eivätkä he ole huomanneet juurikaan käytännön muutoksia. Kategoriajohtamisen perusta on kategoriaryhmän määrittely, koska vain sen avulla voidaan määritellä mitattavat tavoitteet. Yritys X:n tapauksessa on selvästi määritelty strategiseen hankintaan kaksi pääkategoriaa, E-kategoria ja M-kategoria, jotka vastaavat tuotekehityksen kahden osaamiskeskuksen määrittelyä ylätasolla. Tämän lisäksi kategorioiden roolit on selkeitä ja näiden ryhmien kategoriapäälliköille on asetettu tavoitteet toimintaan ja kustannuksiin liittyen.

Näiden kahden pääkategorian alla on kuitenkin lukuisa määrä pienempiä materiaali- ja komponenttiryhmiä, jotka on jaoteltu ostopäälliköiden ostovastuulle toimittajien mukaan, ei nimikeryhmien mukaan. Tämän hetkinen toimittajien mukainen jaottelu ei palvele kategoriajohtamisen mallia kovin tehokkaasti, eikä ilmeisesti käytännötoimiakaan. Tästä syystä, keskeisenä kehitysehdotuksena on, että yhteistyön kehittämistä kannattaisi jatkaa niin, että tunnistettaisi pääkategorioiden alla olevien alakategoriat ja jaoteltaisi ne loogisesti ostopäälliköiden ostovastuulle.

Tavoitteiden ja tehtävien tarkentamiseksi sekä saavuttamiseksi olisi järkevää jaotella hankinnan taktisella tasolla määritellä alakategoriat tuotekehityksen tämän hetkistä alaryhmittelyä vastaaviksi. Hankinnan alakategorioiden ryhmittelyn tekeminen tuotekehityksen ryhmittelyä vastaavaksi edesauttaisi strategisen hankinnan yhteistyötä tuotekehityksen osaamiskeskusten päälliköiden kanssa. Tällöin kategoriapäällikkö vastaa hankinnan asioiden kehittämistoimista materiaali- ja komponenttiryhmälle ja tuotekehityspäällikkö vastaa samaisen materiaali- ja kom-

ponenttir ryhmän tuotekehitystoiminnasta. Yhteistyö kehittyy, koska silloin molemmilla on yhteinen vastuu oman ryhmänsä toiminnan kehittämistä. Seuraavalla kuviolla havainnollistetaan Yritys X:n toiminnan haasteisiin vastaamiseksi ehdotettavaa kehitysehdotusta.



Kuvio 26: Kategorian hallintaprosessi Yritys X

Yrityksen järjestelmät eivät alakategorioiden määrittelyä kovin tehokkaasti tue, koska materiaaleja ja komponentteja järjestelmä ei tunnista suunnittelijoittain tai tk-insinöörien mukaa. Tästä syystä M-kategoria ja E-kategorian alaryhmittelyn täsmäntäminen aiheuttaa yrityksessä manuaalista työtä. Manuaalisen työn tekijöiksi olisi hyödyllistä valita hankinnan ostopäälliköt, koska he tuntevat omilla ostovastuullaan olevat nimikkeet parhaiten ja pystyvät nopeimmin määrittelemään materiaalit ja komponentit tuotekehityksen ryhmittelyn mukaisiksi. Lisäksi kaikille materiaaleille ja komponenteille järjestelmään on määriteltynä ostovastuullinen ostopäällikkö. Ostopäällikköiden osallistumista muutoksen läpiviemiseen, tukee myös teoriassa esitelty muutoksen läpiviemisen mallit. Samainen teoria tukee ajatusta muutosvastarinnan vähentämiseksi, kun muutokseen liittyvien henkilöiden näkökulmia otetaan huomioon ja kuunnellaan.

Alaryhmittelyn täsmentämiseksi tulisi luoda Excel-tiedosto yrityksen ostettavista materiaaleista ja komponenteista ostajittain. Samassa tiedostossa jatkoon kannalta olisi hyödyllistä olla ainakin nimikkeiden ostomäärät, yksikköhinnat ja toimittaja tiedot. Tiedoston luomisen jälkeen olisi toiminnan ja viestinnän kannalta hyväksi jos hankintaosaston yhteisessä palaverissa käytäisi tiedoston merkitys ja tarkoitus läpi, jotta henkilöstön olisi helpompi sisäistää tiedoston täyttämisen hyödyllisyys yrityksen toiminnan kannalta, kuten teoriassakin mainitaan. Tiedoston täydentämiselle olisi hyvä antaa tietty aika, jossa se on tehtävä. Tehtävänannon yhteydessä olisi hyväksi sopia seuraava yhteinen palaveri, jossa näitä tietoja voitaisiin yhdessä käsitellä ja kommentoida, koska toiminta harvoin on käytännössä täysin yksiselitteistä. Käytännön toimivuuden kannalta jaottelussa on otettava huomioon myös tuotekehityksen näkökulmat toimintaan liittyen. Erityistä huomiota tulee kiinnittää myös nimikkeisiin, jotka ovat Yritys X:n lopputuotteita, mutta niiden valmistus tapahtuu toimittajalla.

Alakategorioiden ryhmittelyn yhteydessä tai sen jälkeen olisi hyvä käydä läpi kyseisen ryhmän kokonaishankintojen arvo yrityksessä, sekä toimittajien lukumäärä, jotta ryhmän merkittävyys ja rooli yritykselle voidaan selvittää. Roolien tunnistaminen ja kohdentaminen auttaa henkilöitä analysoimaan toimenpiteitä siitä, mitä tulevaisuudessa pitäisi toiminnan kehittämiseksi tehdä. Tämän hetkisessä tilanteessa, kun samantyyllisiä materiaaleja on useammalla ostopäälliköllä, niihin kohdennettavat toimenpiteetkin ovat hieman erilaisia. Tämä johtuu siitä, että toisella ne kuuluvat hyvin epäolennaisen toimittajan materiaaleihin, kun taas toisella toimittajan painoarvo voi olla suurempi. Tämän myötä nimikeryhmien keskittämislä ja monilla muilla toimenpiteillä voitaisiin saada parempia etuja kustannuksiin ja toimintaan nähden.

Roolien selvittämisen jälkeen Yritys X:n strategisessa hankinnassa olisi helpompaa määritellä tavoitteita ja aikatauluja tuleville tehtäville, mitä hankinnassa ja tuotekehityksessä tulisi suorittaa. Alakategorioiden ryhmittelyn ja roolien selvittämisen myötä, ryhmittely analysoinnin avuksi sopisi ostosalkkuanalyysin tekeminen, jonka avulla mahdollisia tulevaisuuden tavoitteita voitaisiin alkaa tehdä nimikeryhmittäin. Ostosalkkuanalyysiä on käsitelty teoriaosuudessa tarkemmin. Alakategorioiden ryhmittelyn, roolien ja analysoinnin myötä hankinnasta voitaisiin antaa jo alustavia tietoja tuotekehityksen ryhmittely muutosten tueksi, koska

kustannusten ja strategisuuden taso olisi selvitettyinä kaupallisesta näkökulmasta. Näiden tietojen avulla, tuotekehitys voisi saada lisää näkökulmia omaan ryhmittelyyn tai parhaimmassa tapauksessa ryhmittely saataisi tehtyä hyvässä vuorovaikutussuhteessa tuotekehityksen ja hankinnan välillä yhtenäiseksi.

Tavoitteiden määrittelyn alkuvaiheessa on erityisen tärkeää, että kategoriapäälliköt, tuotekehityspäälliköt, ostopäälliköt ja suunnittelijat ovat hyvässä vuorovaikutuksessa asian tiimoilta, jotta toiminnalle saadaan kehitettyä mahdollisimman käytännönläheiset ja toteutettavissa olevat tavoitteet. Tämä nopeuttaa myös muutosten viemistä käytännöntasolle, sekä ehkäisee ristiriitoja teoriassa todettujen seikkojen vuoksi. Tavoitteiden määrittelyssä pitää ottaa huomioon myös tuotekehityksen ajankohtaiset projektit ja mahdolliset tulevaisuuden suunnitelmat lopputuotteiden suunnittelun osalta, koska näitä asioita käymällä läpi pystytään tekemään niin hankinnan kuin tuotekehityksenkin suunnalla yhtenäisiä linjauksia ja tavoitteita.

Valmiin tiedoston avulla Yritys X:n hankintapäällikön ja kategoriapäälliköiden on helpompi tehdä johtopäätöksiä tarvittavista resursseista M-kategoriassa ja E-kategoriassa, koska tiedoston avulla selviää todellinen nimikemäärä ja hankintojen arvo näissä pääryhmissä. Lisäksi tiedoston avulla pystyttäisi tekemään ostovastuu muutoksia täsmällisemmin hankinnan ostopäälliköiden välillä, sekä pystyttäisi määrittämään nimikeryhmätasolla tarkemmin ostovastuun ja materiaalivastuun erot. Tämän myötä tavoitteiden asettaminen ja niihin liittyvää viestintää olisi helpompi hoitaa ryhmäkohtaisissa palaverissa. Ostopäällikön ja tuotekehityksen vastaavan suunnittelijan tai tk-insinöörin olisi helpompaa muodostaa tiimi, jonka avulla myös toimintaa saataisiin yhtenäisemmäksi tuotekehityksen ja hankinnan välille. Teoriassakin on todettu, että tiimit tarvitsevat yhtenäisiä tavoitteet ja mitaamisen menetelmät, jotta tiimimäinen toiminta on mahdollista. Ennen kuin päätöksiä ryhmittelystä tehdään, olisi erityisen tärkeää ottaa huomioon tuotekehityksen näkökulmat ja tulkinnat jaottelun suhteen, koska heillä kuitenkin on enemmän teknistä näkökulmaa materiaaleihin liittyen.

Tavoitteiden määrittelyssä keskeistä on se, että tavoitteet suunnitellaan tuotekehityksen henkilöiden kanssa yhteistyössä. Tavoitteiden saavuttamiseksi molemmilla osastoilla on oltava yhtenäinen suunta, koska molemmilla osastot ovat vuorovai-

kutuksessa Yritys X:n ulkopuolisiin sidosryhmiin ja toimivat tiivistä tuoteryhmien sisällä. Niissä tilanteissa, kun tavoitteet sisältävät yrityksen tuoteryhmän toimittajan tai toimittajien kilpailutusta, olisi toiminta hyvä muuttaa ohjatummaksiksi ja suunnitellummaksi, jotta välttyttäisi dokumenttien virheellisyyksistä ja testauksen viivästykseltä. Mikäli kilpailutuksista tehtäisi virallinen projekti, jonka vetovastuu olisi hankinnassa, niin tällöin tieto tuotekehitykseenkin saataisi ajoissa ja heidän olisi helpompi suunnitella omat resurssinsa dokumenttien ja testauksen suhteen. Tällä tavoin molemmissa organisaatioissa tavoitteiden saavuttaminen onnistuisi annetuissa aikatauluissa, sekä välttyttäisi epäselvyyksiltä toimintojen suhteen.

Strategian tulisi määrittellä keinoja joilla tavoitteet on mahdollista saavuttaa, kuten teoriassakin todetaan. Tavoitteiden selkiytymisen myötä strategian tai ohjeistuksen määrittäminen on helpompaa kategoriatasolle. Yrityksessä ei kuitenkaan kovin innoissaan strategia sanasta olla, mutta jonkinlainen yhtenäinen ohjeistus pitäisi olla, jossa keinot tavoitteiden saavuttamiseksi määritellään sekä toisaalta rajataan ne keinot pois jotka eivät tule kysymykseen. Esimerkiksi määritellään millä tasolla hankinnassa kokonaiskustannukset lasketaan, missäkin tilanteessa.

Yritys X:ssä on olemassa hankintastrategia, joka palvelee strategista hankintaa. Luomalla kategoriakohtaisen strategian tai ohjeistuksen tavoitteiden saavuttamiseksi, saataisi näillä keinoin henkilöstön toivomat linjaukset toimintaan lisättyä. Tähän mielestäni vaaditaan kuitenkin, että tarkempi määrittely tehdään tuoteryhmien alatasoilla. Strategia kuitenkin on se, jonka avulla kategoriajohtamisessa voidaan viitoittaa tie taktisille päätöksille myös teorian mukaan, joita Yritys X:n hankinnan taktinen taso päivittäin joutuu tekemään. Näiden toimien myötä Ostopäälliköt voivat myös ohjata olemassa olevien toimittajien toimintaa niin, että ostavan yrityksen etu ja tavoitteet saadaan täyttymään.

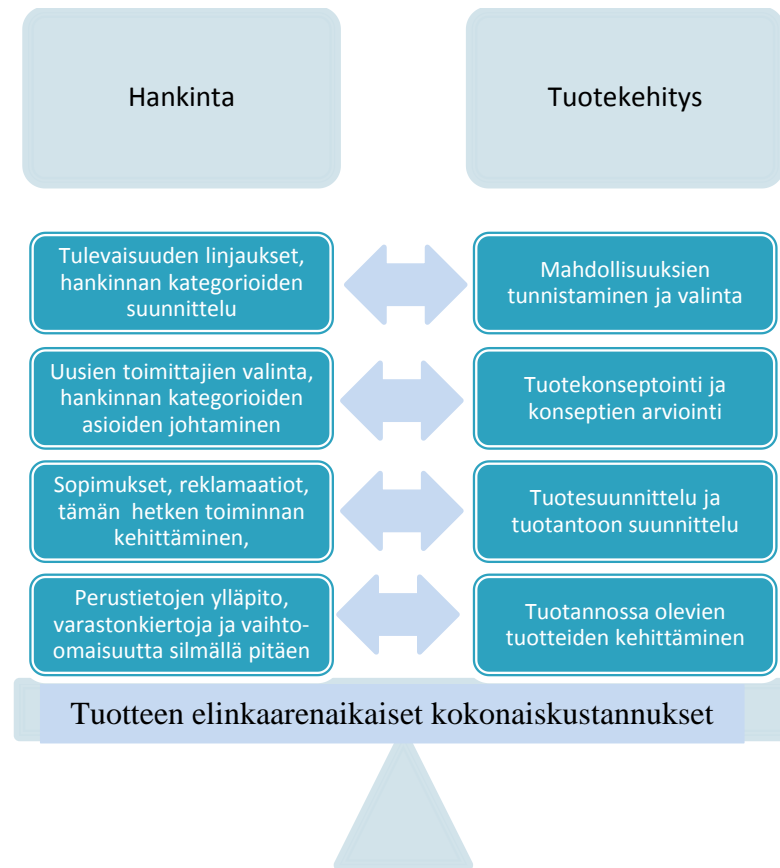
Alakategorioiden määrittelyjä ja suunnitelmia tehdessä on tärkeää varmistua siitä, että Yritys X:n hankinnasta löytyy riittävä osaaminen hankinnan työkalujen käytöstä ja toimittajamarkkinoiden hallinnasta, koska toiminnan jatkokehittäminen ja yhteistyön toteuttaminen vaikeutuu, mikäli hankinnassa ei pystytä vastaamaan lupaamiinsa asioihin ja tavoitteisiin. Tätä asiaa puoltaa myös tutkimuksen teoriaosuus.

Alakategorioiden määrittelyssä ja sen vaatimien muutosten toteuttamisessa menee arviolta vuosi Yritys X:n laajuisessa organisaatiossa, mikäli sitä ei erikseen tehdä tarkasti määriteltynä projektina aikatauluineen. Muutoksen toteuttamisessa vuosi, voidaan kääntää kuitenkin yrityksen mahdollisuudeksi, koska tässä ajassa on mahdollistaa antaa henkilöstölle tarvittavaa koulutusta ja osaamista jos tilanne niin vaatii.

Hankinnassa tehtävä tuotekehitysyhteistyö mahdollisimman aikaisessa tuotekehitysvaiheessa on todettu teoriassa erittäin merkittäväksi asiaksi yritysten kokonaisedun kannalta. Tästä syystä ehdottaisin, että yrityksen strategisessa hankinnassa mukana olevista henkilöistä joku olisi mukana myyntialuepäälliköiden ja projektipäälliköiden palaverissa liittyen tulevaisuuden linjauksiin tuotteiden osalta, sekä projekteihin liittyvissä ohjausryhmissä.

Strategisen hankinnan pitäisi osallistua mukaan myös konseptien määrittelyyn, koska tällä tavoin hankintojen tulevaisuuden suunnittelua voitaisiin tehdä paljon aikaisemmassa vaiheessa, koska sitä myötä projekteihin saataisi lisää myös toimittajamarkkinoiden suunnalta tulevaa informaatiota. Samalla myös kategoriapäälliköt ja hankintapäällikkö pystyisivät suunnittelemaan paremmin hankinnan tulevaisuuden tavoitteita ja linjauksia, sekä ennakoimaan tulevien projektien vaatimia resursseja.

Seuraavassa kuviossa on havainnollistettu sitä, miten toiminta saataisiin näillä muutoksilla tasapainoon elinkaarikustannusten suhteen, kehittämällä hankinnan ja tuotekehityksen viestintäkäytäntöjä.



Kuvio 27: Hankinnan ja tuotekehityksen toimintojen, sekä yhteistyön vaikutukset kokonaiskustannuksiin.

Strategisen hankinnan kautta saatavan tietouden ja tavoitteiden asettamisen myötä, taktisessa hankinnassa pystytään nopeammin vastaamaan tuotekehityksen tuotesuunnitteluvaiheessa tarvittavaan tietoon, koska tilanne on ollut ennustettavissa ja siihen on ollut mahdollisuus valmistautua sekä resurssien käyttö on optimoitu. Tavoitteita ja niiden toteuttamista suunniteltaessa on päätetty, missä nimikeryhmissä lasketaan milläkin tasolla kokonaiskustannuksia. Tällöin myös projekteihin ja tuotannossa olevien tuotteiden kehittämiseen liittyen taktinen hankinta tietää, missä tilanteessa vaaditaan minkä tasoista kokonaiskustannuslaskentaa.

Muutosilmoituskäytäntöä olisikin hankinnan ja tuotekehityksen kannalta positiivista muuttaa niin, että muutosilmoitus tulisi hankintaa ennen projektipäällikön toimesta tehtyä hyväksyntää, jotta kokonaiskustannukset tulisivat laskettua myös näissä tilanteissa ja projektipäällikkö tietäisi kustannusten tason jo ennen hyväksyntää. Lisäksi tämän avulla voitaisiin estää tilannetta palaamasta ”vanhaan” toi-

mintaan, jossa tieto muutoksesta tuli hankintaan vasta projektipäällikön hyväksynnän jälkeen.

8 YHTEENVETO

Tässä opinnäytetyössä oli tarkoituksena käsitellä hankinnan ja tuotekehityksen yhteistyön kehittämistä, erityisesti hankinnan näkökulmasta ja laatia kehitysehdotuksia yhteistyön kehittämiseksi. Tutkimuksen case-yrityksenä oli Yritys X, jossa tutkimusta suoritettiin toukokuun 2011 ja maaliskuun 2012 aikana.

Tutkimusongelmina oli selvittää yrityksen hankinnan ja tuotekehityksen toimintoja, millaista viestintää hankinnassa ja tuotekehityksessä tällä hetkellä on ja millaisia haasteita näiden toimintojen välillä ilmenee. Lisäksi pyrittiin tutkimaan sitä, millaiset ovat hankinnan ja tuotekehityksen henkilöiden tehtävät ja vastuut. Näiden tutkimusongelmien myötä kartoitettiin teoriasta näkökulmia ja tietoja tutkimukseen. Lisäksi kartoitettiin tutkimuksen Yritys X:n hankinnan ja tuotekehityksen nykytilaa, osallistuvan havainnoinnin ja haastatteluiden avulla.

Työn teoriaosuudessa kerättiin tietoa erityisesti hankinnassa tehtävistä toimista ja niissä tarvittavista työkaluista ja tiedoista. Lisäksi teoria osuudessa käsiteltiin tuotekehityksessä tehtäviä toimia ja niiden merkitystä yrityksille, sekä sisäisen viestinnän ja yhteistyön teoriaa, jossa painotettiin muutosten, osaamisen, vuorovaikutuksen ja viestinnän välineiden vaikutusta työyhteisön sekä yhteistyön kehittämisessä. Teorian hankinnan aikana saatiinkin paljon ajankohtaista tietoa yhteistyön kehittämisen mahdollisuuksista ja siitä millaisia tuloksia niiden avulla on saatu ja mahdollista saavuttaa.

Teoriaa tutkittaessa ilmeni, kuinka ajankohtainen ja tärkeä aihe hankinnan kehittäminen on teknologiateollisuuden yrityksissä. Hankinnan erinäisiä toimintoja tutkittaessa ilmeni, että yritysten hankintoja tekevien henkilöiden työtä voi kuvata esimiestasoiseksi työksi. Tähän päätelmään päädyin, koska hankinnan henkilöiden on valittava ja johdettava yrityksen toimitusketjuja toimimaan oman yrityksen kokonaisedun maksimoimiseksi. Lisäksi hankinnan on toimittava erityisen hyvässä vuorovaikutuksessa, niin yrityksen sisäisten sidosryhmien kanssa, kuin ulkoistenkin sidosryhmien kanssa. Näiden lisäksi hankinnalla on merkittävä vastuu ulkoisen tiedon keräämisestä yrityksen eri toimintojen käyttöön.

Tuotekehityksen teoriaan perehtyessä ilmeni, kuinka merkittävä tuotekehityksen toiminta on yrityksen oman toiminnan ja asiakkaiden kannalta. Merkittävää tietoa

tutkimuksen kannalta oli, kuinka suuri osa tuotteiden elinkaarikustannuksista määräytyy jo tuotekehityksen konseptointivaiheessa. Tuotekehityksellä on erittäin merkittävä rooli yhdistää ja kehittää tietoa niin, että se palvelee yrityksen asiakkaita ja toimintaa vuosiksi eteenpäin.

Sisäisen viestinnän merkitys yhteistyön kehittämisessä on teorian pohjalta tarkasteltuna erittäin huomattava. Tutkimuksen kannalta oli tärkeää perehtyä erityisesti muutosviestinnän vaikutuksiin yhteistyön kehittämisessä, koska Yritys X:ssä oli tehty merkittäviä muutoksia jo useampi lyhyen ajan sisällä. Muutosviestinnän teorian myötä oli hyvä tutkia myös osaamisen vaikutuksia yhteistyön kehittämiseen, koska muutosten myötä, työn tekemiselle asettuu myös uusia osaamisvaatimuksia. Mikäli osaaminen ei ole tasapainossa vaadittavien toimenpiteiden kanssa, se aiheuttaa myös tarpeetonta häiriötä yhteistyölle.

Ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja ristiriitojen merkitys yhteistyössä on merkittävä, koska vuorovaikutus on inhimillisen käyttäytymisen perusasioita ja se energisoi ihmisiä. Ristiriidat puolestaan kuuluvat elämään ja tämän myötä myös työelämään. Erilaisien viestinnän välinein yhteistyötä voidaan kehittää, mutta tilanteen mukaan valitaan erilaisia välineitä.

Yritys X:n hankinnan, tuotekehityksen sekä niissä tehtävän viestinnän ja yhteistyön nykytilakartoituksen perusteella, saatiin kattava kuvaus tämän hetken toiminnasta ja siihen liittyvistä muutoksista. Lisäksi näiden pohjalta päästiin jo laatimaan toimintaa koskevia kehitysehdotuksia. Hankinnan ja tuotekehityksen toimintaan liittyen tehtiin vielä useampia haastatteluita, joiden perusteella kartoitettiin esiin nousevia haasteita ja niiden laajuutta.

Merkittävimmiksi haasteiksi hankinnan ja tuotekehityksen välisessä toiminnassa ilmeni toistensa tehtävien ja tavoitteiden tunnistaminen, sekä kategoriajohtamisen merkitys käytännön toiminnan tasolla. Lisäksi kilpailuttamiseen liittyi moninaisia haasteita, koska aikataulujen ja tavoitteiden asettamisen taso ei ole riittävä, niin hankinnan suunnalta, kuin tuotekehityksen suunnalta. Työkuorman koettiin myös jakautuvan epätasaisesti hankinnan henkilöiden välillä ja hankintastrategiaan toivottiin tarkennusta sekä raameja sille millaista yhteistyötä hankinnan ja tuotekehityksen välillä pitäisi tehdä.

Haasteiden laajuuteen vaikuttaa oleellisesti muutosten tuoreus sekä se, että niitä tehtiin kaksi hyvin lyhyenajan sisällä. Oleellista kuitenkin on, että muutosta vietään eteenpäin, käytännön tasolle asti, vaikka haasteita ilmeneekin. Muutosten saattamisen myötä käytännön tasolle, saadaan myös haasteet muutettua toiminnan eduksi.

Merkittävimmäksi kehitysehdotuksesi nousikin, että hankinnan pääkategorioiden alta olisi löydettävä vielä pienemmät alakategoriat. Alakategorioiden määrittämiseen päädyttiin siitä syystä, että pääkategorioiden alla olevissa materiaali ja komponentti ryhmissä on paljon erilaisia materiaaleja ja toimintatapoja. Lisäksi E-kategorioiden ostopäälliköillä on M-kategorian nimikkeitä ostovastuulla ja M-kategorian ostopäälliköillä on joitain E-kategoriaan mielletäviä nimikkeitä ostovastuulla. Alakategorioiden määrittämisen jälkeen hankinnassa jatkon kannalta pitää määrittää alakategorioiden rooli yrityksen toiminnalle ja analysoida alakategoriat hankinnan työkalujen avulla, jonka avulla voidaan määrittää alakategorioiden tavoitteet. Tavoitteiden määrittämisen yhteydessä on myös helpompaa määrittellä keinot joilla tavoitteisiin on mahdollista päästä eli toisin sanoen laaditaan kategoriakohtainen strategia, joka sisältää tarkemman määritelmän alakategorioiden toiminnan toteuttamiseksi. Kategoriakohtaisen strategian avulla ostopäälliköiden ja tuotekehityksen suunnittelijoiden on helpompaa toteuttaa taktiikkaa päivittäisten toimien tekemiseksi. Lisäksi tämän myötä hankinnan on helpompi jalkauttaa toimintaa myös toimittajien suuntaan.

Edellä esitellyn kehitysehdotuksen toteuttamisessa muutoksenjohtamisen kannalta, on järkevää osallistuttaa ostopäälliköt alakategorioiden määritelmien, roolien ja analysoinnin tekemiseen, koska ostopäälliköiden osallistumisen myötä saadaan muutosta jalkautettua paremmin käytännön toimiin. Lisäksi toiminnan kannalta on ensiarvoisen tärkeää tehdä tämä yhteistyössä tuotekehityksen kanssa, koska sen kautta päästään kategorioissa myös yhteiseen tavoitteiden asettamiseen. Tavoitteiden määrittämisessä yhteistyön kannalta on merkittävää, että tuotekehityksessä ja hankinnassa on yhtenäiset tavoitteet, koska sen avulla tiimityöskentelylle annetaan paremmat edellytykset ja resurssien hallinta helpottuu.

Edellisen kehitystoimen aikana yrityksen on mahdollista käydä läpi hankinnan osaamista tavoitteiden toteuttamiseksi, sekä määrittellä tarkemmin materiaalivas-

tuun, ostovastuun ja henkilöiden johtamiskäytännöt. Tämän jälkeen, kun osaaminen ja epäselvyydet on määriteltynä ja ratkaistuna, voidaan lähteä muuttamaan hankinnan ja tuotekehityksen välisiä viestintäkäytäntöjä.

Viestintäkäytäntöjen muuttamisessa on huomioitu hankinnan ja tuotekehityksen yhteistyön mahdollisuudet, mahdollisimman aikaisessa tuotekehitysvaiheessa. Tästä syystä seuraavana kehitysehdotuksena on strategisen hankinnan osallistuminen projektipäälliköiden ja myyntialuepäälliköiden välisiin palavereihin, joissa käydään läpi tulevaisuuden mahdollisuuksia. Lisäksi strategisesta hankinnasta olisi hyväksi olla joku mukana konseptisuunnittelun jossain vaiheessa, sekä projektien ohjausryhmissä, jotta jo tässä vaiheessa toimintaan saataisi mukaan toimittajamarkkina näkökulmaa. Kyseinen toiminta nopeuttaisi myös hankinnan toimintaa, koska tieto olisi jo varhaisemmassa vaiheessa myös hankinnassa.

Taktisen hankinnan tulisi tehdä kokonaiskustannuslaskentaa kokoajan projektien puitteissa, koska tällä tavoin myös tuotekehityksessä on paremmat mahdollisuudet käsittää tehtyjä päätöksiä. Muutoilmoitus käytäntöä tulisi muuttaa niin, että ilmoitus tulisi hankintaan, ennen projektipäällikön hyväksyntää. Tällä tavoin, voitaisiin varmistaa kokonaiskustannustietoisuus tuotekehityksen suuntaan ja varmistaa, että hankinta on sen tehnyt niissä puitteissa, kuin se on vaadittu.

Olenneisena etuna opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamiselle oli haastateltavien henkilöiden positiivinen asenne tätä työtä kohtaan ja vilpittömät vastaukset, joten erityiskiitos kaikille haastatelluille henkilöille. Lisäksi etuna ja haasteena oli, että oma työ on niin lähellä aihetta. Etuna siksi, että asioista näkee paremmin myös käytännön puolen. Haaasteena siksi, että toiminta tulee liiankin lähelle päivittäisiä toimia, joten haastavaa on katsoa toimintaan puolueettomasta näkökulmasta. Positiivisena tekijänä on ollut se, että opinnäytetyön aikana on voinut laajentaa omaa tietämystään niin tuotekehityksen kuin hankinnankin toiminnasta ja yhteistyön kehittämisen merkittävimmistä osa-alueista.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Apilo, T., Kulmala, H., Kärkkäinen, H., Lampela, H., Mikkola, M., Nevalainen, M., Papinniemi, J., Ruohomäki, I. & Valjakka, T. 2008. Tuotekehitysverkostojen uudet toimintamallit. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Borgman, M. & Packalén, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Tammi.

Crawford, M. & Di Benetto, A. 2011. New Products Management. 10. painos. Singapore: Mc Graw Hill international edition.

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja Kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hokkanen, S., Karhunen, J. & Luukkanen, M. 2010. Johdatus logistiseen ajatteluun. Jyväskylä: Sho Business Development Oy.

Inkiläinen, A. 2009. Logistinen päätöksenteko. Helsinki: Edita Prima Oy.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Juva: WSOY.

Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous: Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Keinonen, J. & Jääskö, V. 2003. Tuotekonseptointi. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Kurkilahti, L. & Äijö, T. 2007. Ui tai uppoa: Suomalaisyrietykset globaalitalouden hyökyaallossa. Helsinki: WSOYpro.

Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus: kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.

Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. Kuopio: Unipress.

O'Brien, J. 2009. Category management in purchasing: A strategic approach to maximize business profitability. London and Philadelphia: Kogan page.

Pajunen-Muhonen, H., Iloranta, K. 2008. Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 2. painos Jyväskylä: Tietosanoma Oy.

Rauhanen, M. 2011. Osta oikein, ansaitse enemmän. Helsinki: Talentum.

Ritvanen, V., Inkiläinen, A., von Bell, A., Santala, J. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Helsinki: Suomen osto- ja logistiikkayhdistys LOGY.

Ritvanen, V. & Koivisto, E. 2007. 1. painos. Logistiikka pk-yrityksissä. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Räty, A. 2010. Incoterms 2010: ICC rules for the use of domestic and international trade terms. Helsinki: ICC palvelu.

Sammallahti, T. 2009. Konseptisuunnittelun supersankarit. Helsinki: Books on Demand GmbH.

Sakki, J., 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta: B2B vähemmällä enemmän. 7. uudistettu painos. Vantaa: Jouni Sakki Oy.

Sutinen, M. & Antikainen, A. 1996. PK-yrittäjän käsikirja. Helsinki: Kauppakaari Oy.

Sydänmaalakka, P. 2003. Älykäs organisaatio: Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. 6. painos. Helsinki: Talentum.

Timonen, A. 2001. Category Management: Tuoteryhmäjohtamisen suunnittelun ja toteuttamisen opas. Helsinki: Werner Söderström Oy.

Wallin, J. 2009. Liiketoiminnan orgestrointi: Yhdistä tehokkuus ja luovuus. Helsinki: WSOYpro.

Elektroniset lähteet

Kristensen, J. 2010. "Aika harva juttu menee ilman viestintää": viestinnän merkitys työyhteisön toiminnalle pienissä ja keskisuurissa asiantuntijayrityksissä. (Viitattu 21.3.2012) Saatavissa: <http://hdl.handle.net/10138/17236>

Nikolai Sourcing. Pk-teollisuuden hankintatarpeiden määrittäminen Suomessa. (Viitattu 21.3.2012) Saatavissa: http://www.nikolaisourcing.com/info/uutiset/tuloksia_tehdystae_pk-teollisuuden_hankintatarpeiden_kartoituksesta_suomessa.

ProHankinta-työryhmä. Uusien toimittajien arviointikriteerit (viitattu 21.5.2011) Saatavissa: http://www.hankintatoimi.fi/prosessit_ja_tyokalut/strateginen_hankinta/uusien_toimittajien_etsinta_ja_valinta/uusien_toimittajien_arviointikriteerit.html.

ProHankinta-työryhmä. Toimittajan rooli tuotekehityksessä (viitattu 21.5.2011) Saatavissa: http://www.hankintatoimi.fi/prosessit_ja_tyokalut/strateginen_hankinta/tuotekehitys_yhteisty/toimittajan_rooli_tuotekehityksessa.html.

ProHankinta-työryhmä. Yleisiä näkökulmia hankintatoimeen (viitattu 21.5.2011)

Saatavissa:

http://www.hankintatoimi.fi/taustaksi/yleisia_nakokulmia_hankintatoimeen.html.

ProHankinta-työryhmä. Uusien toimittajien arviointikriteerit. (viitattu 10.3.2012)

Saatavissa:

http://www.hankintatoimi.fi/prosessit_ja_tyokalut/strateginen_hankinta/uusien_toimittajien_etsinta_ja_valinta/uusien_toimittajien_arviointikriteerit.html.

ProHankinta-työryhmä. Teollisuus on herännyt hankintatoimen kehittämiseen.

(Viitattu 21.3.2012) Saatavissa:

http://www.hankintatoimi.fi/ajankohtaista/teollisuus_on_herannyt_hankintatoimen_kehittamiseen_.html

Suomen Kuljetusopas. Toimittajien analysointi. (viitattu 10.3.2012) Saatavissa:

http://www.kuljetusopas.com/hankinta/hankinnan_analyysit/toimittajat/ .

Tekes. Tuotantokonseptit. (Viitattu 21.3.2012) Saatavissa:

<http://www.tekes.fi/ohjelmat/tuotantokonseptit>

Tuomala, H. 2008. Ympäristömyönteinen tuotesuunnittelu. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu. (Viitattu 11.3.2012) Saatavissa:

http://www.lamk.fi/material/ymparistomyonteinen_tuotesuunnittelu270608.pdf.

Yritys-suomi. 2012. Tuote- ja palvelukehitys. (Viitattu 11.3.2012) Saatavissa:

http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/palvelupolku?pp=polku_TuotejaPalvelukehitys.

ProHankinta-työryhmä. Strategiat. (Viitattu 10.3.2012) Saatavissa:

<http://www.hankintatoimi.fi/strategiat/>.

Haastattelut

Materiaalitoimintojen johtaja. Yritys X. Helmikuu 2012.

Hankintapäällikkö. Yritys X. Helmikuu 2012.

Ostopäällikkö. Yritys X. Helmikuu 2012.

Ostopäällikkö. Yritys X. Helmikuu 2012.

Ostopäällikkö. Yritys X. Helmikuu 2012.

Tk-päällikkö Yritys X. Helmikuu 2012.

Tk-päällikkö Yritys X. Helmikuu 2012.

Suunnittelija Yritys X. Maaliskuu 2012.

Suunnittelija Yritys X. Maaliskuu 2012.

LIIITEET

LIITE 1

Haastattelu: Hankinta

Päivämäärä:

Tehtävät yrityksessä:

Päävastuualueet:

Miten luokittelet hankinnan tärkeyttä Yritys X:n liiketoiminnan kannalta?

Hankinnan tärkeimmät sidosryhmät?

- Mistä keskeisin tieto hankintaan tulee?
- Mitä keskeisin tieto on?
- Mihin hankinnasta tietoa menee?

Kuvaile kategorian organisointia.

Millaista osaamista hankinnan eri tehtävät vaativat?

Hankinnan työkuorma?

- Mistä kaikesta työkuorma muodostuu?

Miten resurssien käyttöä ohjataan?

Millaisia välineitä käytetään hankintatoimen johtamisessa?

Hankinnan strategia?

- Mitä sisältää?
- Kuinka pitkälle aikavälille strategia laaditaan?
- Onko kategoria tasolla määritelty?

Kaikkien hankintojen osuus liikevaihdosta?

- M- hankinnat?
- E- hankinnat?

LIITE 1

Haastattelu: Hankinta jatkuu

Hankinnan tärkeimmät tehtävät ja vastuut yleisesti?

Tarkennettu:

- Kategoriapäälliköt
- Ostopäälliköt

Ketkä osallistuu hankintaprosessiin?

Millä osa-alueilla hankinta on ollut tavoitteiden mukaista / onnistunut?

Millaisia haasteita hankinnan toimissa ilmenee?

M- kategorian ja E-kategorian määritelmä Yritys X:ssä

Tuotekehityksen tärkeimmät tehtävät ja vastuut yleisesti?

Hankinnan tehtävät/vastuut tuotekehitysprojekteissa nyt?

Miten asioista kommunikoidaan tuotekehityksen kanssa?

Millaisia välineitä hankinnan ja tuotekehityksen välisen toiminnan apuna on?

Millaisia haasteita hankinnan ja tuotekehityksen kanssa tehtävän yhteistyön kannalta ilmenee?

Miten toivoisit yhteistyön kehittyvän? Millä osa-alueilla erityisesti?

LIITE 2

Haastattelu: Tuotekehitys

Päivämäärä:

Tehtävä yrityksessä:

Päävastuualueet:

M / E-ryhmän määritelmä Yritys X:ssä?

- Mitä tuoteryhmiä M ja E ryhmään kuuluu?
- Millä perusteilla tuotteet jaotellaan tuotekehityksessä eri kategorioihin/ ”alakategorioihin”?

Tuotekehityksen tärkeimmät sidosryhmät?

- Mistä keskeisin tieto tuotekehitysprojekteihin tulee?
- Mitä keskeisin tieto on?
- Mihin tieto tuotekehityksestä menee?

Tuotekehityksen työkuorma?

- Mistä kaikesta työkuorma muodostuu?

Henkilöresurssit?

- Paljonko henkilöitä on M/E-ryhmässä?
- Onko riittävästi?

Tuotekehityksen tärkeimmät tehtävät ja vastuut yleisesti?

Tuotekehityksen strategia?

- Kuinka pitkälle aikavälille strategia laaditaan?
- Onko strategia määritelty kategoriatasolla?
- Mitä sisältää?

Tuotekehityksen viestinnän välineet eri sidosryhmiin?

Miten luokittelet hankinnan tärkeyttä yrityksen liiketoiminnan ja erityisesti tuotekehityksen kannalta?

LIITE 2

Haastattelu: Tuotekehitys jatkuu

Paljonko M/E hankintojen osuus on kaikista viime vuoden hankinnoista?

Kuvaile hankinnan kategorioiden organisointia.

Ketkä osallistuu hankintaprosessiin?

Hankinnan tehtävät ja vastuut nyt (yleisellä tasolla) ?

Hankinnan tehtävät/vastuut tuotekehitysprojekteissa nyt?

Mitä muuta hankinnan tehtäviin pitäisi kuulua?

Millä osa-alueilla hankinta on ollut tavoitteiden mukaista / onnistunut?

Millaisia ongelmia/haasteita hankinnan kanssa tehtävän yhteistyön kannalta ilmenee?

- Onko riittävä tuki saatavilla?
- Antaako hankinta lisäarvoa tuotekehitykselle?
- Tuleeko hankinnan suunnalta tehtäviä tuotekehitykseen?
 - o Millaisia?

Miten toivoisit yhteistyön kehittyvän? Millä osa-alueilla erityisesti?